

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА

**Віноградська О.М.,
Шевченко В.С., Віноградська Н.С.**

Лекції

з дисципліни

“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

(для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання
спеціальності 7.050201 та 8.050201 – “Менеджмент організацій”)

Харків – ХНАМГ – 2008

Лекції з дисципліни “Стратегічний менеджмент” (для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальності 7.050201 та 8.050201 - “Менеджмент організацій”). Авт. Віноградська О.М., Шевченко В.С., Віноградська Н.С. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 159 с.

Автори: доц. О.М. Віноградська,
ас. В.С. Шевченко,
Н.С. Віноградська.

Рецензент: к.е.н., доц.. Г.В.Висоцька

У лекціях розглядаються різні аспекти стратегічного менеджменту. Розглянуті теоретичні основи стратегічного менеджменту. Особливу увагу приділено процесу стратегічного менеджменту. Зроблені вказівки з реалізації стратегії.

Для студентів, слухачів магістратури, керівників і фахівців, які займаються питаннями управління персоналом підприємств, організацій.

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол №5 від 28 січня 2008 р.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	5
Глава 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту.....	6
1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту.....	6
1.1.Сутність й основні категорії стратегічного менеджменту....	6
1.2.Стратегія управління як система.....	15
1.3.Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту.....	19
1.4.Типи стратегій.....	22
1.5. Переваги і обмеження стратегічного управління.....	25
2. Конкурентні переваги як основи стратегії.....	26
2.1. Поняття і види конкуренції.....	26
2.2.Конкурентоспроможність та конкурентні переваги фірми..	32
2.3.Визначення конкурентного статусу фірми.....	37
Глава2 Стратегічний менеджмент як процес.....	40
3. Структура за зміст основних елементів стратегічного менеджменту.....	40
3.1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу й портфеля підприємства.....	40
3.2 Основні етапи стратегічного менеджменту.....	46
3.3 Структура стратегічного менеджменту.....	50
4. Процес розробки й реалізації стратегії.....	53
4.1 Аналіз зовнішнього середовища.....	53
4.2 Аналіз підприємства: сильні й слабкі сторони.....	56
4.3 Оцінка стратегічної ситуації організації.....	60
4.4 Використання методу SWOT - аналізу.....	62
5. Визначення місії й цілей організації.....	68
5.1 Місія організації.....	68
5.2 Цілі організації.....	72
5.3 Установлення цілей.....	78

6. Процес планування стратегії.....	82
6.1 Поняття й процес стратегічного планування	82
6.2 Принципи стратегічного планування.....	85
6.3 Стратегічне планування діяльності.....	91
6.4 Планування реалізації стратегії.....	93
7. Аналіз альтернатив і вибір стратегії.....	97
7.1 Визначення стратегічних альтернатив.....	97
7.2 Аналіз стратегічних альтернатив.....	103
7.3 Стадії й фактори вибору стратегії.....	104
7.4 Вироблення й коректування стратегії діяльності.....	106
7.5 Схема процесу вибору глобальної стратегії.....	112
7.6 Процес вибору стратегії фірми: основні види стратегій.	
Стратегія фірми на основі матриці «можливості по товарах / ринкам»...	113
7.7 Матриця Бостонської консультативної групи як метод	
оцінки позиції фірми на ринку.....	114
8. Організація процесу стратегічного управління.....	116
8.1 Функції по організації стратегічного менеджменту.....	116
8.2 Централізація й децентралізація.....	118
8.3 Формування органічних структур керування.....	122
8.4 Стратегічно орієнтовані організаційні структури.....	129
8.5 Стратегічні господарські підрозділи: загальна	
характеристика.....	130
Глава 3. Реалізація стратегії.....	132
9. Управління реалізацією стратегії.....	132
9.1 Умови реалізації стратегії.....	132
9.2 Стадії реалізації стратегії.....	138
9.3 Управління реалізацією стратегії.....	139
9.4 Оцінка й контроль виконання стратегії.....	148
Список літератури	149

Вступ

Будь-який підприємець, який збирається організувати свою справу, повинен буде вийти на ринок товарів або послуг. Для того, щоб цей вихід мав успіх, підприємець повинен мати відповіді на наступні питання:

1. На який ринок виходити?
2. Яку частину ринку завоювати і як це зробити?
3. Хто й що може перешкодити цьому?

Знаходження відповідей на ці й на багато інших подібних питань у західному менеджменті здійснюється шляхом розробки й реалізації стратегії.

Створена більше двох десятиліть тому нова галузь науки менеджменту - стратегічний менеджмент широко використовують у практиці керування корпораціями, і, насамперед, транснаціональними, а також середніми й невеликими підприємствами. Біля витоків цієї науки стоять учені Майкл Портер, Пітер Лоранж, Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Бент Карлоф і багато інших, що запропонували систему й методи стратегічного менеджменту.

Слід зазначити, що у промислово розвинених країнах ідеї стратегічного менеджменту не відразу знайшли свою реалізацію у практиці керування. Багато корпорацій понесли значні збитки, ухвалюючи рішення щодо виходу на ринки без урахування ідей стратегічного менеджменту.

Гарна стратегія є вирішальним чинником в успіху підприємництва. Менеджери вищого рівня (керівники організації) повинні володіти двома життєво необхідними якостями - умінням мислити стратегічно й умінням втілити стратегію найкраще. Навчання принципам розробки й реалізації стратегії діяльності організації є метою цього посібника. У ньому не тільки описується процес розробки стратегії, але й наводяться різні практичні методи, які допомагають зробити стратегію успішною. Цій посібник написаний з урахуванням останніх досягнень закордонної науки й практики менеджменту. Він буде корисним як тим, хто тільки має намір зайнятися бізнесом, так і тим, хто вже має певний досвід, який довів їм, що без серйозної уваги до стратегії можна потерпіти крах.

Глава 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту

1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту

1.1 Сутність й основні категорії стратегічного менеджменту.

Стратегія (грец.) – 1) Найважливіша частина воєнного мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, воєнних компаній (великих бойових операцій). 2) Мистецтво керування суспільною, політичною боротьбою.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на меж 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Розробкою питань стратегічного управління займались багато авторів: Грангер (1971), І. Ансофф (1972), Шендел і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та ін.

Визначення стратегічного управління

Шендел і Хаттен. Стратегічне управління - процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам.

Хіггенс. Стратегічне управління - процес управління з метою здійснення місії фірми через управління взаємодією фірми з її оточенням.

М. Туленков Стратегія - це встановлена на достатньо тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, зміцнюють позиції фірми на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

О. Віханський. Стратегічне управління - це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить

своєчасні зміни в організації, що відповідає змінам оточення і дозволяє досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягати при цьому своїх цілей.

З погляду наукового аспекту проблеми, єдності в розумінні сутності стратегії вченими не досягнуто.

Так, М. Мескон визначає стратегію як дієвий всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. А.П. Градов - як правила вибору стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та правила взаємодії з групами стратегічного впливу. А.Н. Люшкинов - як набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку господарюючого суб'єкта. Н. Туленков — як встановлену на достатньо довгостроковий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів та правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну спроможність організації, що зміцнюють позиції на ринку і підвищують спроможність до виживання в конкретній ситуації. Р.А. Фатхутдінов - як програму, план, генеральний курс об'єкту управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. В.П. Савчук, С.І. Прилипко, Є.Г. Величко - як визначення основних довгострокових цілей господарюючого суб'єкта, курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цього погляду стратегія – це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки,

навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія — це "визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей". До такого підходу наближається таке визначення: "Стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей". Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія - це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй

діяльності". І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити наступні важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

Отже, стратегія: 1) дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; 2) є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; 3) формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; 4) постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; 5) через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді "стратегічного набору"; 6) є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства; 7) є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; 8) є основою для

формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної системи управління; 9) є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; 10) є фактором стабілізації відносин в організації; 11) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати діяльності підприємства.

Суть стратегії ринково орієнтованого виробництва виражена двома характеристиками (за М. Окландером):

1)товар не виробляється, доки на нього немає замовлення конкретного споживача;

2)реакція на специфічний попит настільки швидка, на скільки це реально можливе.

Порівняння оперативного і стратегічного управління		
Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
1 . Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання прибутку від їх реалізації	Виживання фірм у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми осіб, зацікавлених у діяльності фірми
2. Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у середину фірми, пошук шляхів най ефективнішого використання ресурсів	Погляд на оточення фірми, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
3. Врахування чинника часу	Орієнтація на короткотермінову нову і середньотермінову	Орієнтація на довготермінову перспективу
4. Розбудова системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, система інформаційного забезпечення, ринок
5. Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників як ресурсу фірми, як виконавців окремих робіт і функцій	Сприйняття працівників як основи фірми, її головної цінності і джерела її процвітання
6. Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність, адекватність і точність реакції фірми на нові запити ринку і на зміни в оточенні

Стратегія - генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення її глобальних цілей, тобто це засіб досягнення цілей.

Мета стратегії - визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми.

Стратегічне управління в кожний конкретний момент фіксує, що фірма має робити в сьогоднішній, аби досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення змінюватиметься і умови життєдіяльності фірми будуть змінюватися також.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на менеджмент

1. Проблема гнучкості (адаптації) до постійних змін навколишнього середовища. Навколишнє середовище характеризують як сукупність змінних чинників, що перебувають за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту. Щоб функціонувати, система повинна виробити здатність пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі.

2. Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є не що інше, як відповідь на різноманітні впливи ззовні. Центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливають на роботу підприємства в певний період часу.

3. Підприємство - це соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу - людини. Завдання менеджерів - організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина здатна максимально розкрити свій потенціал.

Особливості стратегічного управління

1. Стратегічне управління не дає і не може дати точної картини майбутнього. Воно тільки опрацьовує опис бажаного майбутнього стану фірми. Стратегічне управління не зводиться до набору правил, процедур,

схем щодо того, що робити при розв'язанні певних завдань чи конкретних ситуацій у заданих умовах

2. Наслідки помилок стратегічного передбачення та прогнозування мають тенденцію призводити до катастрофічного фіналу

Найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, а не стратегічний план.

Чинники ефективності стратегічного менеджменту

1. Він орієнтує підприємство не на сьогодення, а на перспективу. Його мета - забезпечити не поточний успіх підприємства, а прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції

2. Розв'язання будь-яких управлінських завдань підприємства завжди зіставляється з вимогами стратегії його розвитку.

3. Найбільш ефективні стимули, в т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу частку в практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства

4. Основним документом, що визначає всі напрями розвитку підприємства, є стратегічний план

Практика управління в ринкових умовах довела, що коли стратегія підприємства не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то в керівників, крім матеріального, залишаються лише примусові важелі - покарання, накази та інші адміністративні заходи, що в сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Два основних прояви не стратегічного управління

1. Коли фірма планує свою діяльність, виходячи з того, що оточення або не буде змінюватися, або ці зміни не будуть якісними.

2. Коли опрацювання програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів фірми.

Головні обставини, що формують стратегічний менеджмент в швидко змінних умовах:

- Зростання інтенсивності конкуренції.
- Зростання цін на сировину і матеріали через зменшення (обмеженість) природних ресурсів та зростання заробітної плати
- Скорочення життєвого циклу виробів, послуг.
- Необхідність постійно збільшувати внутрішню фірмову гнучкість та адаптивність організації

Фірма сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які за допомогою фірми намагаються їх досягти.

Цільова основа діяльності фірми виникає тому, що фірма - це об'єднання людей, які мають певні цілі.

Визначення місії та формулювання цілей фірми.

Поняття місії фірми

- У широкому розумінні місія — це філософія і призначення, сенс існування організації
- У вузькому розумінні місія фірми - це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, саме існування фірми, що виявляє її відмінності від багатьох подібних
- Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П. Друкер)
- Місія фірми - виживання на ринку в довготерміновий період
- Місія висвітлює, чим є фірма і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних

Елементи формування місії фірми

Правильно сформульована місія фірми має бути логічною і відповідати на питання:

1. Хто ми є і які цілі нашої роботи?
2. Кого ми обслуговуємо?
3. Які товари і послуги ми виробляємо для, своїх клієнтів ?
4. У чому полягає наша специфіка?
5. У чому наші переваги?

Відповіді на ці питання дадуть змогу:

- усвідомити, яким бізнесом треба займатися сформулювати глобальну мету (місію) фірми
- сформулювати глобальну мету фірми

Визначення місії фірми

Ключові питання для визначення місії:

- Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) фірма?
- Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна?
- Чому вони купуватимуть ваші товари (послуги)?
- На яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати?
- Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів?
- Які існують конкурентні переваги?

На діяльність організації, на визначення її місії і стратегії впливають інтереси людей.

Чинники опрацювання місії (за Ф. Котлером):

- Історія фірми, у процесі якої опрацьовано філософію фірми, сформовано її профіль і стиль діяльності, визначено місце на ринку тощо;
- Стиль поведінки і спосіб діяльності власників і менеджерів фірми;
- Стан середовища життєдіяльності фірми;
- Ресурси, які може задіяти фірма для досягнення своїх цілей;
- Відмінності і особливості фірми, що виділяє її серед інших.

Носії інтересів, що впливають на місії організації:

- Власники організації, що створюють її задля використання результатів діяльності організації для вирішення своїх життєвих проблем;
- Співробітники організації, які своєю працею забезпечують її життєдіяльність, створюють і реалізують продукт і просувають та перероблюють ресурси, вони отримують за свій труд компенсацію і вирішують за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;

- Споживачі продукту, що віддають їй свої ресурси (частіше за все гроші) в обмін на продукт, і які задовольняють цим продуктом свої потреби (вирішують проблеми);

- Ділові партнери організації (контрагенти);

- Місцеве співтовариство, що формує соціальне і екологічне середовище життєдіяльності організації

- Суспільство в цілому (насамперед в особі державних інвестицій, що взаємодіють з організацією в поточній, правовій, економічній, морально-етичній сферах макрооточення), що отримує від організації частину створених нею благ для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого разом з іншими членами суспільства користується і сама організація.

Складові формування місії:

- Цільові орієнтири фірми, що визначають завдання діяльності і мету такої діяльності в довгостроковій перспективі;

- Сфера діяльності фірми (який продукт і на якому ринку фірма пропонує покупцям);

- Філософія фірми (цінності і вірування, що існують в організації);

- Можливості і способи функціонування фірми, що визначають, у чому її сила і можливості для виживання в перспективі, яким способом і за яких технологій, техніки і ноу-хау фірма виконує свою роботу.

1.2 Стратегія управління як система

Стратегічний менеджмент являє собою галузь науки й практики керування, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування й керування була розвинена американськими дослідниками бізнесу й консультаційних фірм, далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутріфірмового планування всіх розвинених країн.

У наш час існує безліч визначень стратегії, але всіх їх поєднує поняття стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення й прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. «Стратегія - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й основні шляхи їхнього досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок руху».

Стратегічне керування — це процес прийняття й здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й погрозами зовнішнього оточення, у якому воно діє. Стратегія повинна стати «ниткою часу», що зв'язує минуле й майбутнє і позначає шлях розвитку. У самому загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні призвести до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту перебуває на стадії становлення. При цьому вітчизняні і міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці. Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової економіки?

У командній економіці при розробці своїх планів підприємство одержувало зверху інформацію стосовно номенклатури виробленої продукції, постачальників і споживачів, цін на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, які автоматично закладалися в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів

виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається й у перехідній економіці, але в умовах ринку це - тільки частина планової роботи.

Тепер підприємство повинне саме визначати й прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортименти продукції й послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше — свої довгострокові цілі й стратегію їхнього досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Спонтанні стратегічні рішення, які принесли деяким компаніям успіх відразу після 1991 р., тепер не працюють, багато нових компаній зникли або, досягнувши певного рівня, перестали рости. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових настанов і інтересів підприємства і його працівників.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до керування. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає особливої потреби займатися стратегічним менеджментом. Однак, у наш час більшість українських підприємств працюють у важко передбачуваному оточенні, отже, мають потребу в методах стратегічного менеджменту.

Необхідність розвитку системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється інтеграційними процесами, що також відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства, іде процес освіти фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи. Комерційні фірми поряд із групами, за багатьма з яких стоять комерційні банки, почали купувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно проводячи скупку акцій

привабливих підприємств. Вочевидь, що центральне завдання тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без розв'язання завдань стратегічного менеджменту.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, що торкнувся й нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, у якому стираються національні розходження й переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм, таких як Mars, Siemens, Sony і безлічі інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів глобальних фірм можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній зростає розуміння формування довгострокових цілей і планування розвитку в довгостроковій перспективі. Справа ускладнюється тим, що багато українських підприємств опинилися у своєрідному інформаційному вакуумі. З одного боку, присутня достатність неупорядкованої зовнішньої інформації, з іншого боку, відсутні систематизовані орієнтири для вибору напрямків розвитку. Крім того, інструменти розробки й реалізації власної стратегії істотно відрізняються від прийнятої раніше системи планування й відомо про них доки що порівняно мало тому, що на практиці ці інструменти не стали загальноприйнятими методами планової роботи. Більша частина вітчизняних виробників тільки підходить до розуміння того, що називають стратегічним менеджментом.

1.3 Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту

Як і будь-який процес керування, стратегічне керування обов'язково включає етапи аналізу, власно планування (вибір) і реалізації ухваленого рішення (рис. 1).

На етапі стратегічного аналізу вище керівництво відслідковує найбільш важливі для майбутнього корпорації фактори, що називають стратегічними факторами. Стратегічні фактори — це напрями розвитку зовнішнього середовища, які, по-перше, мають високу ймовірність реалізації й, по-друге, високу ймовірність впливу на функціонування підприємства.

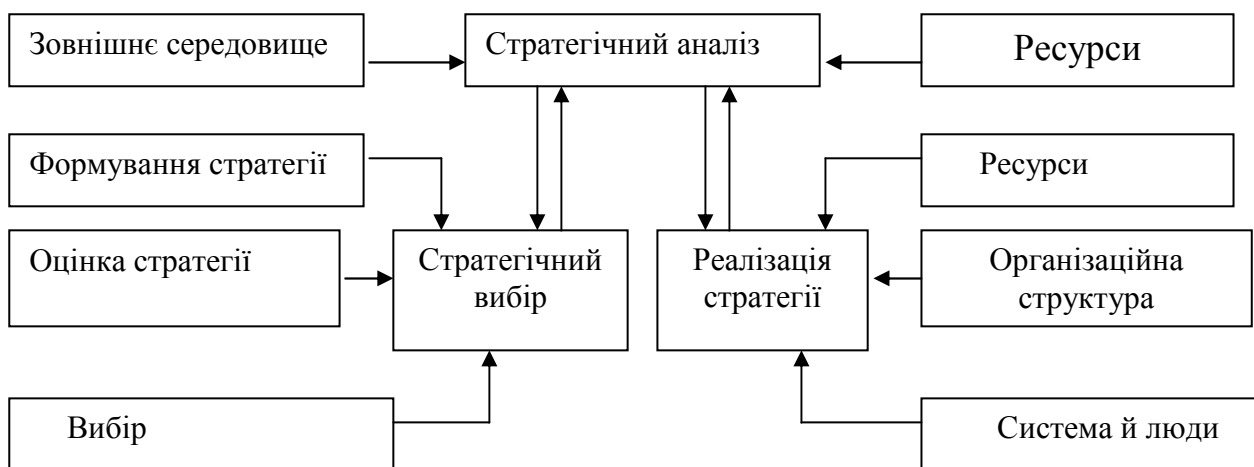


Рис.1 - Етапи стратегічного менеджменту

Мета аналізу стратегічних факторів — виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (це так званий SWOT-аналіз). Добре проведений управлінський аналіз (або бізнес-діагностика діяльності підприємства), що дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є відправною точкою розробки стратегії підприємства. Разом з тим стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, у якому працює підприємство, що припускає здійснення маркетингових досліджень. Саме акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких боків підприємства є розпізнавальною рисою стратегічного керування. Наступна важлива особливість стратегічного менеджменту - його

орієнтація на майбутнє, тому необхідно чітко визначити орієнтири розвитку: до чого прагнути, які цілі ставити. Для цього на підставі оцінки стратегічних факторів визначаються корпоративна місія й довгострокові цілі підприємства.

Отже, ефективна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу:

- правильно обрані довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємства.

Другий етап стратегічного менеджменту — формування альтернативних напрямків розвитку підприємства, їхня оцінка й вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовують спеціальний інструментарій, що включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Слід зазначити, що процес формування й оцінки альтернативних варіантів розвитку підприємства являє самостійну цінність для керування, оскільки дозволяє менеджерам осмислити можливі напрямки розвитку. Цей етап повинен спонукати до міркувань про те, що може відбутися в зовнішньому середовищі й до яких наслідків для підприємства це може призвести. Розробка сценаріїв, портфельний аналіз і інші методи передбачення змін підвищують гнучкість підприємства. Причому «цей ефект проявляється навіть тоді, коли план не виконано у зв'язку з тим, що деякі гіпотези, покладені в основу сценарію, не матеріалізувалися».

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переміщується на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові й короткострокові плани реалізації стратегії. Найважливішими складовими цього етапу є наявні або доступні ресурси, система керування, організаційна структура й персонал, що буде реалізовувати обрану стратегію. Нарешті, результати реалізації стратегії

оцінюються, за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, у ході якого може відбуватися корегування попередніх етапів. Необхідно відзначити, що реально процес розробки стратегії може бути ітеративним (циклічним). Так, визначення й вибір стратегії може відбуватися на етапі аналізу зовнішнього середовища. Разом з тим процес оцінки стратегії може потребувати додаткового аналізу зовнішнього середовища. Крім того, згодом стратегія може змінюватися, тому необхідні моніторинг і щорічне корегування стратегічних рішень і планів.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є ітеративним процесом, який можна представити за допомогою моделі, наведеної на рис. 2. Короткий розгляд основних етапів стратегічного менеджменту показує, що це - комплексна система керування, заснована на прогнозуванні зовнішнього середовища й розробці способів адаптації підприємства до її змін.



Рис. 2 - Модель процесу стратегічного менеджменту

Система стратегічного менеджменту, як раніше показано, може допомогти керівникам:

- передбачати тенденції розвитку бізнесу;
- відслідковувати й розуміти вплив зовнішнього оточення;
- робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Спеціальні методи й прийоми стратегічного менеджменту допомагають керівникам оцінити й проранжирувати різні види бізнесу, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і напрямках і в остаточному підсумку забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

1.4 Типи стратегій

Умовно-організаційні стратегії можуть бути поділені, насамперед, на дві групи: стратегії функціонування і стратегії розвитку.

Стратегії функціонування (конкурентні) визначають ринкове поведіння організації. На думку американського дослідника М. Портера, можна виділити три їхні основні варіанти:

1) Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує фірму на максимізацію обсягів продажів. У результаті має місце як додатковий прибуток, так і економія (на постійних витратах і за рахунок відмови від дорогих проектів). Стратегія ефективна за умови стандартизованого або однорідного продукту, що випускає підприємство, обмежених можливостях підвищення різноманітності продукту, перевазі цінової конкуренції. Реалізація цієї стратегії на практиці ускладнюється відсутністю в сучасних умовах однозначного зв'язку між зростанням масштабів діяльності й зниженням витрат; інерційністю масового виробництва й складністю його швидкої переорієнтації; привабливістю для конкурентів;

2) Стратегія диференціації полягає в концентрації фірмою зусиль у декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими за рахунок унікальності продукції, її якості, рівня обслуговування та ін. Все це дозволяє встановлювати на неї високі ціни.

Така, стратегія доречна, якщо покупці прив'язані до фірми, мають різноманітні смаки й потреби, готові платити високу ціну за новинки. Але диференціація все-таки не безмежна, тому що нововведення може бути не оцінене належним чином, або його унікальність виявиться сумнівною;

3) Стратегія фокусування ґрунтується на виборі якогось із сегментів ринку й досягненні на ньому конкурентних переваг шляхом реалізацій однієї із двох описаних вище стратегій.

Крім того, Портер виділяє портфельну стратегію, що припускає орієнтацію на виробництво різноманітних асортиментів товарів, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, що забезпечує стабільні доходи.

Якщо стратегії функціонування (конкурентні) у першу чергу пов'язані з поточною ринковою діяльністю фірми, то стратегії розвитку (структурні) орієнтовані на зміцнення її ринкового потенціалу й конкурентних переваг. У цей час прийнято говорити про чотири види цих стратегій:

1) Стратегія росту властива насамперед молодим фірмам або науково-технічним лідерам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти провідні позиції на ринку. Їм властиві постійні й високі темпи збільшення продажів, вимірювані десятками відсотків на рік.

Ця стратегія забезпечує нарощування конкурентних переваг за рахунок захоплення нових ринків, диверсифікації своєї діяльності, постійних нововведень. Як приклад можна навести фірму Microsoft, яка займається розробкою комп'ютерних програм;

2) Стратегія помірного зростання притаманна фірмам, що твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах, наприклад, в автомобілебудуванні. Тут також має місце просування вперед по більшості напрямків, але вповільненими темпами (кілька відсотків на рік). Швидке зростання вже не потрібне і навіть небезпечне, оскільки обумовлена їм інерційність може утруднити своєчасну переорієнтацію діяльності;

3) Стратегія скорочення масштабів діяльності виникає в періоди перебудови організації, коли потрібно позбутися неефективних підрозділів, піти з безперспективних ринків і тим самим підвищити конкурентноздатність;

4) комбінована стратегія містить в тім або іншій співвідношенні елементи попередніх. У її рамках одні підрозділи (ринкові сегменти) розвиваються швидко, інші - помірно, треті - стабілізуються, четверті - скорочують масштаби своєї діяльності. Це відповідає різноманітності реальних умов господарської практики.

Стратегії розвитку можуть розрізнятися також за характером дій, пов'язаних з їхньою реалізацією. Із цього погляду виділяють:

1) Наступальна стратегія, найчастіше реалізована через процеси диверсифікованості виробництва, його кооперації або інтенсифікації ринку.

Диверсифікованість буває вертикальною (впровадження в сферу діяльності постачальників або споживачів), горизонтальною (пов'язаною із проникненням у родинні галузі), а також конгломератною (вторгнення в нові для фірми сфери, якщо вони прибуткові).

Вона здійснюється у формі фізичного (будівництво або реконструкція реальних об'єктів) або портфельного (придбання пакетів акцій) інвестування й має мету збільшити існуючий потенціал фірми, її фінансові активи, увійти в нову галузь.

Кооперація сьогодні найчастіше відбувається через технічне навчання й допомогу в освоєнні виробництва; загальні дослідження, розробки; обмін ліцензіями й ноу-хау; організацію спільних підприємств.

Інтенсифікація ринку може укладатися в його розвитку, географічної й іншої експансії;

2) Наступально-оборонна стратегія реалізується в умовах перебудови діяльності організації. Її суть у маневруванні ресурсами – перенесенні ресурсів з безперспективних сфер шляхом продажу непрофільних і збиткових підприємств і вкладення цих коштів у нові прибуткові галузі;

3) В умовах оборонної стратегії має місце зміцнення позицій у всіх сферах діяльності організації.

Зазвичай наступальний характер мають стратегії росту й помірного росту; наступально - оборонний - комбінована стратегія; чисто оборонний - стратегія скорочення діяльності.

1.5 Переваги і обмеження стратегічного управління

Гарне керування вимагає від керівників стратегічного мислення й уміння розробляти стратегії.

Перевагами стратегічного мислення є:

1. Забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити й чого домагаємося?»;

2. Стосовно менеджерів необхідно більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості й загрозові тенденції;

3. Можливості менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно переносити ресурси до стратегічно обґрунтованих проектів;

4. Можливість поєднувати рішення керівників усіх рівнів керування, пов'язаних зі стратегією;

5. Створення середовища, яке створює сприятливі умови для активного керівництва й протидіючого тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Стратегічне керування є фундаментом загального підходу до керування компанією. Високих результатів добивалися компанії ініціативні й провідні, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися.

2. Конкурентні переваги як основи стратегії

2.1. Поняття і види конкуренції

Конкуренція - це суперництво між: людьми, підприємствами, організаціями, територіями, які зацікавлені в досягненні однієї мети.

Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва, тут перемагає найрозумніший. Існують дві основні групи методів конкуренції: цінові і нецінові. Цінова конкуренція являє собою суперництво підприємств за отримання додаткових прибутків на основі зменшення витрат від реалізації товарів, зниження цін на товари без зміни асортименту та якості. Нецінова конкуренція включає: зміну властивостей товарів; надання продукції зовсім нових якостей; удосконалення послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установка, гарантійний ремонт). В умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів над ціновими.

Конкуренція має одночасно як позитивні, так і негативні моменти.

Позитивні моменти конкуренції

1. Конкуренція сприяє розвитку науково-технологічного прогресу, постійно примушує товаровиробника застосовувати новітні технології, раціонально використовувати ресурси, тим самим вона сприяє вимиванню економічно неефективних структур, неякісних товарів, застарілої технології, тобто сприяє природному відбору;

2. Конкуренція чутливо реагує на зміни в попиті, веде до зниження витрат виробництва і обігу, внаслідок чого знижуються ціни, що вигідно всім, у т.ч. і малозабезпеченим верствам населення;

3. Конкуренція вирівнює норму прибутковості і рівень заробітної плати в усіх галузях національної економіки.

Негативні наслідки конкуренції органічно притаманні ринковому механізму і виникають внаслідок стихії та анархії, що закономірно створюються структурою приватної власності, а також внаслідок неповного володіння інформацією.

Негативні моменти конкуренції

1. Нестабільність бізнесу створює умови для безробіття, інфляції та банкрутства окремих підприємців;

2. **Конкуренція** призводить до збільшення диференціації доходів у суспільстві і створює умови для несправедливого розподілу. Намагання внести справедливість у такий розподіл знижує ефективність роботи ринкового механізму;

3. Наслідком ринкової конкуренції є перевиробництво товарів і недозавантаження виробничих потужностей у період економічних криз перевиробництва.

Об'єктом конкурентної боротьби є ціна з її базисом - витратами виробництва і обігу, якість і дизайн. **Суб'єктами** конкуренції є:

- 1) продавці і покупці;
- 2) самі виробники;
- 3) самі покупці.

У загальному розумінні конкурентом фірми є будь-який суб'єкт ринку, діяльність якого може зменшити прибуток фірми від реалізації її продукту або взагалі позбавити такого прибутку.

Конкуренція - найефективніші методи взаємної координації індивідуальних дій суб'єктів підприємництва без централізованого втручання у їхню діяльність.

Конкуренція в економіці - це суперництво економічних суб'єктів за кращу реалізацію своїх економічних інтересів.

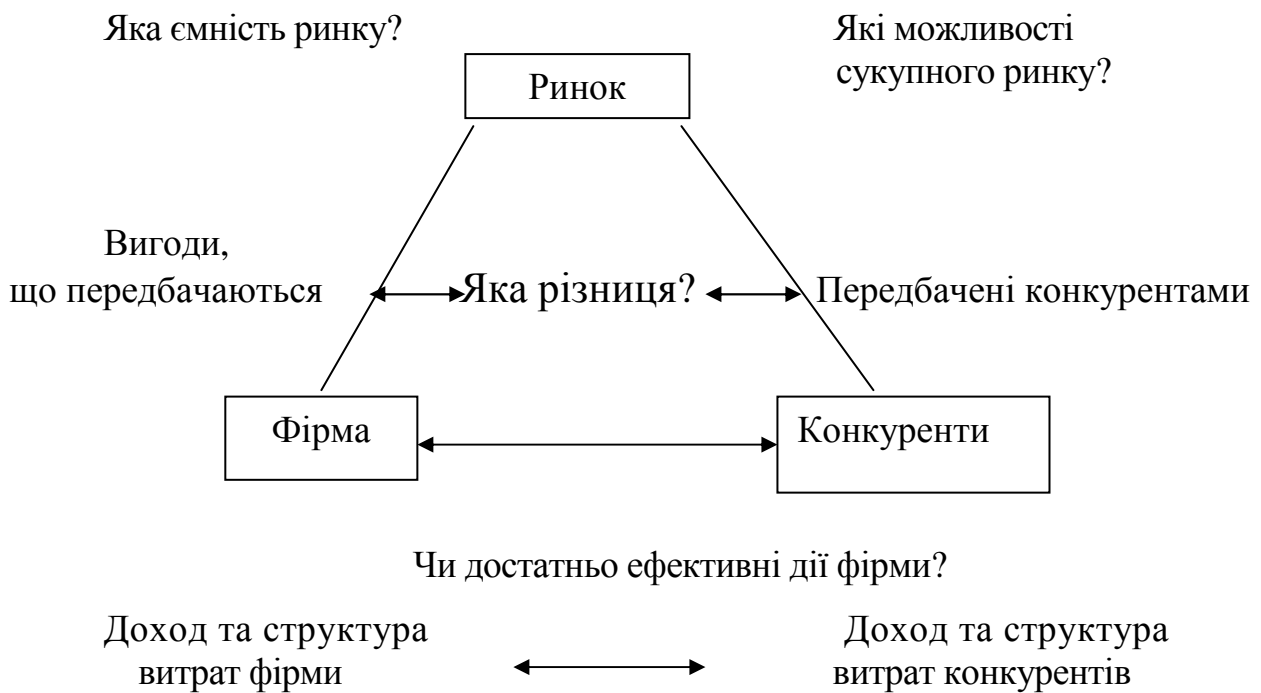


Рис.3 - Схема трикутника конкуренції

Наприкінці XX ст. головного значення набули наступні чинники нецінової конкуренції: енерго- і ресурсозбереження; відсутність або незначне забруднення навколишнього середовища; зарахування старого товару в якості першого внеску за новий товар; реклама; високий рівень супутніх послуг.

Методи недобросовісної нецінової конкуренції: промисловий шпідіаж; переманювання спеціалістів; підробка товарів або товарних марок

Види конкуренції

1. *Функціональна* – виникає внаслідок того, що одну й ту саму потребу можна задовольнити по-різному, тобто за рахунок широти і глибини асортименту однієї групи товарів;

2. *Видова* – випуск аналогічних товарів різними фірмами, або однією фірмою, але різного оформлення (тут важливим є образ фірми - торгова марка, знак);

3. *Предметна* – між аналогічними товарами різних фірм;

4.*Цінова* – найпростіший вид, коли ринок захоплюється зниженням ціни товару;

5.*Прихована цінова* – коли продукція вищої якості продається за ціною продукції конкуруючої фірми. Сюди ж відносять зниження ціни споживання - збільшення економічності, довговічності, витрат експлуатації, розширення комплексу послуг;

6.*Недобросовісна (незаконна)* – антиреклама товарів конкурентів, імітація товарів відомих престижних фірм, таємна картельна угода для встановлення прихованої монополії.

Типи конкуренції

1. *Чиста конкуренція* – виникає, коли численні продавці та покупці займаються купівлею-продажем одного товару, коли немає продуктової диференціації, жоден з операторів ринку сам не може впливати на ринкові ціни;

2. *Досконала конкуренція* – це чиста конкуренція, доповнена двома додатковими характеристиками:

1) абсолютна (досконала) мобільність ресурсів на вхід на ринок та вихід з нього;

2) володіння досконалим знанням ринку як покупцями, так і продавцями (вся інформація про ринок доступна всім у повному обсязі)

3. *Ефективна (реальна) конкуренція* – виникає, коли покупці і продавці діють незалежно, навіть якщо ринок не є суто або досконалим конкурентним. Щоб бути ефективною, конкурентна система має бути відкритою і вільною, а її учасників можливо порівнювати;

4. *Монополістична конкуренція* виникає тоді, коли на ринку домінує один виробник (продавець), який протистоїть великій кількості покупців, і як наслідок цього впродовж короткого часу його товар не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора

Чиста конкуренція являє собою ринкову ситуацію, коли численні, незалежно діючі виробники продають стандартизовану продукцію і жоден з них не в змозі контролювати ринок та ціну.

Основні характеристики чистої конкуренції:

- численність учасників обміну (продавців і покупців);
- стандартизована продукція (прості товари - пшениця, кукурудза, цукор, акції компаній);
- вільний доступ до ринку нових товарів і можливість вільного виходу.

Обмеження чистої конкуренції:

- технологічні;
- ресурсні;
- фінансові;
- законодавчі обмеження;
- наявність повної інформації в учасників обміну. *(Покупці повинні мати інформацію про наявних продавців, їхні ціни. Економічні суб'єкти повинні володіти приблизно однаковим обсягом інформації).*

Монополістична конкуренція – це така ринкова ситуація, коли численні продавці продають подібні товари і намагаються надати їх реальні або умовні унікальні якості.

Основні характеристики монополістичної конкуренції:

- порівняно велика кількість невеликих виробництв;
- продаж схожої, але неідентичної продукції;
- наявність в одного виробника дуже обмеженого контролю над ринковою ціною спричинено тим, що виробників дуже багато, а значить частка на ринку виготовленого товару порівняно невелика, а попит на цей товар достатньо еластичний.
- різні угоди між конкурентами з обмеження конкуренції;
- існує можливість порівняно легкого вступу до галузі нових виробників.

Олігополія - це домінування на ринку декількох фірм, що виробляють ідентичні або подібні товари.

Основні характеристики олігопольної конкуренції:

- незначна кількість конкурентів, кожний з яких володіє достатньо великою часткою ринку якогось товару або послуги;
- пропозиція стандартизованих або диференційованих товарів: *сталь, алюміній, цемент - стандартизовані товари; автомобілі, комп'ютери, холодильники - диференційовані; важкість входу до галузі нових підприємств;*
- великий стартовий капітал;
- технологічні складності;
- малий доступ до важливих сировинних ресурсів;
- великі можливості "ветеранів";
- наявність стимулів до злиття, зговорів, спрямованих на зниження або знищення конкуренції.

Чиста монополія - це така ринкова ситуація, за якою існує тільки один продавець товару, в якого немає близьких замінників.

Характеристики чистої монополії:

- єдиний продавець;
- відсутність товарної диференціації;
- продавець здійснює практично повний контроль над цінами;
- дуже важкі умови входження до галузі нових підприємців. (Вхід заблокований фінансовими, технологічними, ресурсними та правовими умовами)

Монополізм - це стан економіки, за якого окремі суб'єкти господарювання можуть нав'язувати власні інтереси суспільству та іншим господарюючим суб'єктам та ігнорувати проблеми останніх.

Монополізм в економіці може виникати **природним шляхом**, коли внаслідок конкурентної боротьби виявляються найбільш потужні, економічно ефективні і рентабельні підприємницькі структури, що поступово починають тиснути на інші підприємницькі суб'єкти і суспільство.

Монополізм в економіці може виникати **штучно**, шляхом надання органами влади і управління виключних прав на виробництво і реалізацію продукції за монопольною ціною будь-якому господарюючому суб'єкту.

Монополія — це абсолютне переважання в економіці одноосібного виробника або покупця продукції. Така перевага забезпечує фірмі-монополісту виключне право розпоряджатися ресурсами, можливість тиску на конкурентів, споживачів і суспільство в цілому, можливість отримати надприбутки і усталені прибутки взагалі.

Олігополія - це ситуація, коли кількість конкурентів невелика або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність, якщо маневри будь-якого конкурента відчують інші фірми.

Ринкова сила оцінюється здатністю фірми примусити ринок прийняти ціну вищу, ніж у пріоритетних конкурентів.

Закон конкуренції - закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції та послуг, зниження їх питомої (відносної) ціни, «вимивання» з ринку неякісної та надто дорогої продукції.

2.2 Конкурентоспроможність та конкурентні переваги фірми

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується його здатністю до конкретної боротьби порівняно з аналогічними об'єктами, що оперують на певному ринку; вона визначає спроможність витримувати конкуренцію у порівняно з аналогічними об'єктами на певному ринку.

Конкурентні переваги - це концентрований прояв переваг над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах діяльності підприємства, який можна вирахувати з допомогою економічних показників (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, об'єми продаж).

Конкурентні переваги відображають не потенційні можливості підприємства, а реальні переваги в очах покупців, тому вони є головною метою і основним результатом господарської діяльності. Чим вища інтенсивність конкуренції, тим більшого значення набуває пошук унікальної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути притаманні самій продукції або додатковим послугам, формам, виробництву, збуту або продажу, специфічним для фірми або її продукції. (Ж.Ж. Ламбен)

Конкурентна перевага є **«зовнішньою»**, якщо вона базується на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для споживача або за рахунок зниження витрат, або за рахунок підвищення ефективності.

Стратегія зовнішньої конкурентної переваги - це стратегія диференціації, що спирається на маркетингове «ноу-хау» фірми, її переваги у вивченні попиту споживачів.

Конкурентна перевага є **«внутрішньою»**, якщо вона базується на перевагах фірми в частині витрат виробництва та обігу, менеджменті, нижчій собівартості порівняно з конкурентами; тобто це наслідок вищої продуктивності.

Стратегія, що базується на внутрішній конкурентній перевазі – це стратегія домінування за витратами, що ґрунтується на організаційному і виробничому ноу-хау фірми.

Детермінанти конкурентних переваг (за М. Портером):

- стрижнем економічної політики держави має бути теорія конкурентної стратегії;
- співпраця з фірмами своєї країни гарантує більш стійку перевагу, ніж робота з іноземними постачальниками;
- глобальна (міжнародна) стратегія фірми – обов'язкова умова успіху в конкуренції, оскільки на міжнародному ринку конкурують фірми, а не країни;

- рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень (інновацій);

- обличчя країни визначається часткою в світовому господарстві, наявністю конкурентних переваг у конкретних галузях і здатністю їх зміцнення, спроможністю знаходити адекватні рішення під час соціальних, технологічних та інших змін (збурень).

Конкурентні переваги:

1. нижча собівартість продукції;
2. висока міра диференціації продукції - представлення широкої гами товарів у відповідності до потреб кожного з елементів; оптимальна сегментація ринку і правильно знайдений цільовий сегмент;
3. втілення нововведень;
4. швидкість реагування на зміни на ринку;
5. вищий рівень продуктивності праці;
6. кваліфікація виробничого персоналу;
7. якість і технічний рівень виробів;
8. управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління.

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризує міру задоволення конкретної потреби порівняно з кращими аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку; це можливість витримувати суперництво з іншими в умовах конкретного ринку.

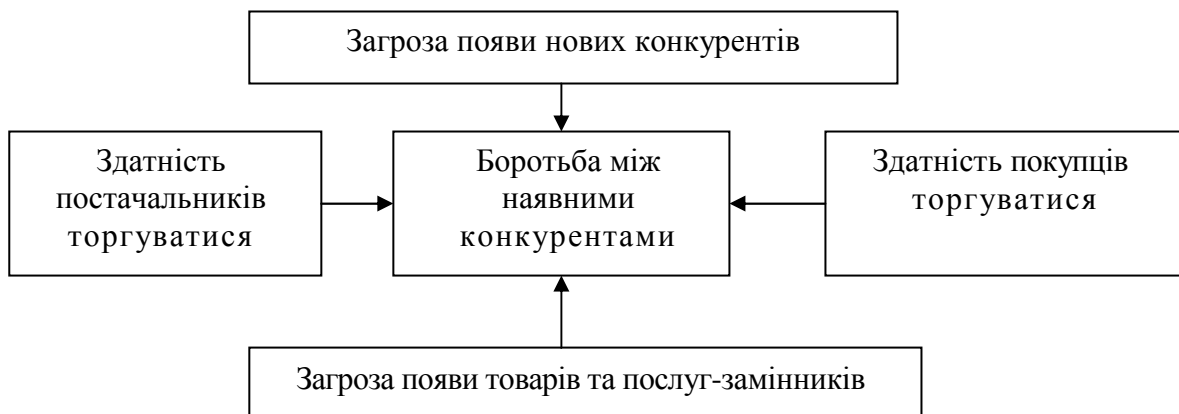


Рис. 4 - П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Виявити конкурентну перевагу іноді буває легше, ніж утримати її.

Три чинники утримання конкурентної переваги (за М. Портером):

1. Перший чинник визначається джерелом переваги. Існує ціла ієрархія конкурентних переваг з погляду на можливість їх утримати. Переваги низького рангу легко можуть отримати і конкуренти (дешева робоча сила, сировина). Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів та послуг, репутація фірми, зв'язки з клієнтурою) можна утримувати тривалий час, але це пов'язано зі значними інвестиціями та ризиком.

2. Визначається кількістю наявних у фірмі реальних джерел конкурентної переваги перед конкурентами.

3. Постійна модернізація виробництва і торговельного процесу.

«Національний ромб» — це система, компоненти якої взаємно підсилюються, кожна детермінанта впливає на всі інші. Конкурентна перевага на основі тільки однієї-двох детермінант можлива тільки в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів, або в галузях, де мало використовують складні технології. Перевага на одній з детермінант не є основою для переваги у галузі.

Класифікації конкурентних переваг (КП) за їх джерелами:

1.КП завдяки економічним чинникам

- *Загальноекономічний стан ринків*, на яких діють підприємства, що відбивається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих термінах окупності капіталовкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні доходів на душу населення, відсутності неплатежів та інфляційних процесів.

- *Стимулююча політика уряду* — у галузі інвестування, кредитування, податкових ставок на певному ринку.

- *Об'єктивні чинники стимулювання попиту* — висока або зростаюча ємність ринку, невисока чутливість покупця до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність замінників.

- *Ефект масштабу.*

- *Ефект досвіду* – пов'язаний зі зменшенням витрат на одиницю продукції внаслідок більшої продуктивності праці, оптимального використання обладнання, оптимізації методів і видів роботи.

- *Економічний потенціал підприємства* — можливість пошуку та оптимального використання джерел фінансування, можливість використання власних і запозичених засобів.

- *Нормативно-правові фактори:* ці конкурентні переваги існують завдяки законам, постановам стосовно особливих "привілеїв" та іншим рішенням органів влади.

Наприклад, дозвіл на рівні роботи лише одному підприємству, створення зон з особливим економічним режимом, податкові пільги, безперешкодне ввезення та вивіз товарів за межі певної території та виключні права на інтелектуальну власність.

2. Конкурентні переваги структурного характеру

Вони досягаються шляхом високого рівня інтеграції процесу виробництва та реалізації продукції.

3. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами

Вони пов'язані з кількістю обмежень діяльності підприємств, зокрема: видачу патентів і ліцензій квотування, ускладнення порядку реєстрації, надання приміщень або землі.

4. Конкурентні переваги, зумовлені розвитком інфраструктури ринку.

Вони виникають як наслідок різного рівня розвитку транспорту і зв'язку, організованості і відкритості ринків праці та капіталу, розвитком дистриб'юторської мережі, служб з надання інформаційних, консалтингових, лізингових та інших ділових послуг і розвиток міжфірмової кооперації.

2.3 Визначення конкурентного статусу фірми

Конкурентний статус - це позиція фірми в конкуренції, індикатор, вимірювач стану фірми на ринку.

(І. Ансофф)

Конкурентний статус фірми (КСФ) розраховуються за формулою

$$\text{КСФ} = I_f - I_k / I_o - I_k * S_f / S_o * C_f / C_o,$$

де I_f - рівень стратегічних капітальних вкладень фірми;

I_k - критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходяться на межі прибутків та збитків (обсяг капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, не призведе до отримання доходу);

I_o - точка отриманого обсягу капітальних вкладень, вище від якої збільшення їх призводить до відносного зниження доходу;

S_f, S_o — відповідно фактична та оптимальна стратегії фірми;

C_f, C_o - відповідно наявні та оптимальні можливості фірми.

Показники S_f/S_o та C_f/C_o оцінюються як середньоарифметичні бальні оцінки рівня відповідності чинників поточної стратегії до наявних можливостей (за шкалою від 0 до 1). При цьому:

$0 < \text{КСФ} = 0,4$ - слабка позиція;

$0,5 < \text{КСФ} = 0,7$ - середня позиція;

$0,8 < \text{КСФ} = 1,0$ - сильна позиція.

КСФ характеризує передумови досягнення фірмою того або іншого рівня конкурентної переваги. Ці передумови визначаються стратегічним потенціалом фірми та сукупним впливом детермінант «національного ромбу» на умови досягнення зазначеного рівня.

Етапи SWOT-аналізу конкурентних переваг фірми

Вивчення сили фірми, її конкурентних переваг у галузі:

- патентоспроможності продукції, що випускається;
- ціни товарів;
- прогресивності технології;
- кваліфікації кадрів;
- вартості ресурсів, які використовує фірма;
- віку основних виробничих фондів;
- географічного розміщення фірми;
- інфраструктури;
- системи менеджменту;
- конкурентної сили фірми

Вивчення власної фірми відбувається відповідно до:

- аналіз конкурентоспроможності товарів, що виробляються;
визначення комплексного показника конкурентоспроможності конкретного товару;
- визначення інтегрованого показника якості, сукупних витрат, умов застосування товару;
- збирання, аналіз та прогноз аналогічних показників за конкуруючими товарами;
- усвідомлення слабкості фірми з дослідницьких показників

Вивчення чинників макросередовища фірми з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірми та своєчасного запобігання збиткам.

Вивчення стратегічних та тактичних можливостей фірми для запобігання загрозам.

Узгодження сил і можливостей для формування окремих розділів (напрямів) стратегії фірми.

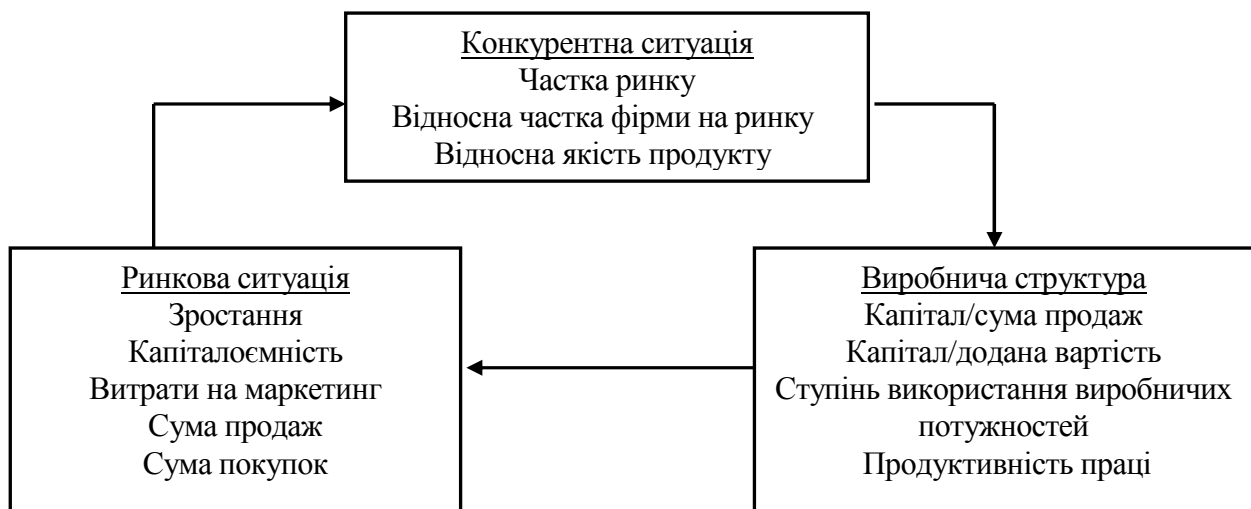


Рис. 5 - Визначальні чинники прибутковості в аналізі за методом *PIM8*

Метод PIM8 (Profit Impact of Market Strategy) - аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток - розроблено в середині 60-их років XX ст. в компанії «General Electric».

Метод PIM8-аналізу узагальнює всі змінні параметри, що впливають на довгострокову прибутковість компанії; оцінює відповідність структури виробництва структурі потреб.

Три правила поведінки в конкурентній боротьбі:

- будь упевнений, що твій суперник знає, чого він може досягти за домовленістю із тобою і чого варта його відсутність;
- уникай дій, які можуть розсердити суперника, доки він не зрозуміє, як він може відреагувати на них;
- запевни суперника, що твої емоції та дії відповідають твоєму становищу, ситуації і підказані логікою судження.

Глава 2 Стратегічний менеджмент як процес

3. Структура за зміст основних елементів стратегічного менеджменту

3.1 Поняття стратегічної одиниці бізнесу й портфеля підприємства

В основі виділення підрозділів підприємства лежить заснована на тих або інших принципах угруповання його діяльності. Причому чим більша різноманітність видів діяльності має місце на підприємстві, тим складніше його управлінська структура. У класичному дослідженні найбільших корпорацій США американський історик підприємництва Альфред Чандлер показав, що успішно діючі корпорації мають тенденцію до шаблонного структурного розвитку по мірі їхнього зростання й розширення. У його роботах були виділені три послідовні стадії структурного розвитку. При цьому еволюція структури розглядалася як реакція на ускладнення управлінських завдань (рис. 6).



Рис. 6 - Послідовні стадії структурного розвитку

Перша стадія: проста структура

Перша стадія являє собою зразок підприємця, що засновує фірму для реалізації будь-якої ідеї (товару або послуги). На цій стадії фірма має структуру, що дозволяє підприємцю безпосередньо керувати діяльністю кожного службовця, приймати всі важливі рішення й перебувати в курсі всіх подій в організації. Таким чином, фірма на першій стадії характеризується неформальною структурою, планування зазвичай має короткостроковий і реактивний характер. Сильна сторона підприємства полягає в його гнучкості й динамічності, а його найбільш слабким місцем є те, що в цьому випадку підприємець несе повну відповідальність як за вибір стратегії, так і за реалізацію окремих оперативних завдань. У результаті по мірі зростання підприємства розвивається і так звана криза керівництва (підприємець не справляється з усім комплексом типових функцій менеджменту). Підприємство повинне розв'язати цю кризу, перш ніж воно зможе увійти в другу стадію структурного розвитку.

Друга стадія: функціональна структура

На другій стадії підприємець замінюється або доповнюється групою керуючих, що мають функціональну спеціалізацію: НДДКР (науково - дослідницькі й досвідчено - конструкторські роботи) , виробництво, маркетинг, фінанси, персонал. Перехід до цієї фази вимагає істотних змін стилю управління вищого керівника підприємства, особливо якщо він є засновником фірми. Якщо цього не відбудеться, то залучення додаткових фахівців може не принести істотної користі підприємству. Сконцентрувавшись на одній привабливій галузі, підприємство, що перебуває в другій фазі розвитку, може функціонувати дуже успішно. Однак при переході на нові види продукції інших галузей переваги функціональної структури можуть бути втрачені. У тому числі може розвинути криза автономії, за якої людям, що управляють цими новими виробничими лініями (новими видами бізнесу), потрібно більше волі в прийнятті рішень, ніж вони мають у рамках сформованої функціональної структури.

Третя стадія: філіальна (дивізійна) структура

Підприємство на третій стадії розвитку фокусує увагу на керуванні різними виробничими лініями в декількох галузях (різними видами бізнесу). Такі підприємства ростуть, диверсифікують випуск продукції й розширюючи географію своєї діяльності. Ці підприємства розвиваються в напрямку до філіальної структури із центральним штабом і децентралізованими оперативними підрозділами, причому кожний підрозділ (одиниця бізнесу) є функціонально організованою компанією в другій стадії розвитку. Таким чином, різні одиниці бізнесу можна розглядати як самостійні виробничо-комерційні підрозділи, що поєднують усі види діяльності по виробництву й реалізації будь-якого виду продукції й навички, що дозволяють керівникам розвивати роботи на конкретному ринку.

Компанією General Electric в 1971р. був розроблений успішний метод структуризації великої корпорації як варіант філіальної структури. До цього часу General Electric перетворилася з компанії, що випускала електродвигуни, у широко диверсифіковану компанію, що веде господарські операції у 32 галузях промисловості. З розширенням господарських операцій, збільшенням розмірів фірми, інтернаціоналізацією її діяльності зростало навантаження на систему керування компанією в цілому. Зіштовхнувшись із цим, General Electric пішла на радикальну реорганізацію, розділивши всі види бізнесу фірми на кілька десятків бізнес-одиниць, які можуть діяти як незалежні господарські організації, що обслуговують окремі сегменти товарного ринку. Такі самостійні господарські підрозділи компанії отримали назву стратегічних одиниць бізнесу.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) — це внутріфірмова організаційна одиниця, відповідальна за вироблення стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку. Як показав досвід 1970-80-х рр., концепція стратегічних одиниць бізнесу вплинула на формування систем керування у великих фірмах усього світу й тому може розглядатися як важливий елемент стратегічного менеджменту.

В основі виділення стратегічних одиниць бізнесу лежить концепція сегментації ринку. Сегмент — це певним чином виділена частина ринку, де може бути реалізована “продукція підприємства”. Об'єкти, що входять у сегмент, повинні мати загальні ознаки. Найчастіше виділяють сегменти ринку, орієнтовані на певні групи покупців.

Процес ринкової сегментації передбачає визначення критеріїв, на підставі яких ринок розбивається на сегменти. Завдання виділення сегментів важкі, тому що існує безліч шляхів розподілу ринку. Наведемо критерії сегментації:

- географічні критерії (світовий ринок, український, місцевий);
- соціально-демографічні критерії (стать, вік, рівень доходу, родинний стан, соціальний статус і т.д.);
- поведінкові (спосіб життя, специфічні заняття - садівники, автолюбители, туристи й т.д.).

Ринок можна сегментувати за розміром, формою власності, галузями діяльності підприємств-споживачів. Для проведення успішної сегментації ринку необхідно знати й розуміти правила ринку й поведінки його суб'єктів:

- споживачі (мотиви їхньої поведінки, основні вимоги й переваги);
- конкуренти (їхня стратегія, продукція, ринкові дії).

Необхідно також знати можливості власного продукту.

Ідентифікація стратегічних одиниць бізнесу багато в чому є предметом суб'єктивного вибору, однак, фірмою був сформульований ряд критеріїв їхнього виділення:

1. Стратегічна одиниця бізнесу має певне коло клієнтів і замовників.
2. Бізнес-одиниця самостійно планує й здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне постачання.
3. Діяльність бізнес-одиниць оцінюється обліком прибутків і збитків.

Стратегічні одиниці бізнесу були покликані стати центральною ланкою як планування, так і реалізації довгострокових стратегічних програм на

відповідних ринках. Для цього вони наділялися правом розпоряджатися усіма необхідними для цього ресурсами.

При організації великої корпорації на філіяльних основах навколо стратегічних одиниць бізнесу для вищого керівництва фірми можуть виникнути нові проблеми керування. Нерідко в цьому випадку додаються додаткові рівні керування - керуючі групами, які відповідають за керування декількома схожими стратегічними одиницями бізнесу. Аналітичні огляди показують, що приблизно 70 % корпорацій зі списку Fortune-500 поєднують філії навколо керуючих групами. Найбільш істотним недоліком підприємств із філіальною структурою є їхня порівняльна негнучкість, пов'язана із громіздкою, багатосхідчастою організаційною структурою цих підприємств. General Electric, Du Pont, General Motors являють собою приклади таких компаній. Що стосується вітчизняних виробників, то практично будь-яке велике підприємство складається з ряду господарських підрозділів, які реалізують свою продукцію різним споживачам.

Так, завод низьковольтних апаратів виробляє мисливські патрони й міксери. Отже, можна виділити один господарський підрозділ, пов'язаний з випуском патронів, і інший - з виробництвом побутової техніки. Ці підрозділи продають свою продукцію різним споживачам, діють на різних ринках, можуть мати різні стратегії. У наш час в Україні колишні державні підприємства й нові компанії здебільшого побудовані за функціональним принципом. З огляду на те, що багато підприємств є широко диверсифікованими й на ряді з них здійснюється конверсія, перехід до структур, побудованих за принципом бізнес-одиниць, є для них актуальним завданням. Не можна розробити гарну, чітку стратегію для підрозділів, види діяльності яких не співвідносяться один з одним.

Ринок занадто складний для того, щоб його мала змогу зрозуміти одна людина. Неможливо вирішувати питання в зовсім різних галузях і освоювати весь спектр навичок, необхідних для успіху на ринку. Для збереження конкурентоспроможності підприємства організаційна структура повинна

бути такою, щоб уся робота була сконцентрована на конкретній продукції й на конкретному кінцевому споживачеві.

Усе більше сучасних дослідників дійшли висновку, що наступна стадія розвитку організаційних структур керування - це мережна структура. Мережними структурами називають «оболонкові» або «пустотілі» фірми, у яких частина бізнес - функцій, насамперед виробництво, передана на контрактній основі стороннім підрядникам. На чому заснована ця гіпотеза? Глобальні мережі типу Internet скорочують час на переговори й трансакційні витрати. Отже, купити буває вигідніше, ніж зробити будь-який товар. Велику роль відіграють також електронні ринки, що дозволяють аналізувати, одержувати й оплачувати різноманітні комерційні пропозиції, тобто довгострокові й інші контракти заміняють необхідність зосередити всі функції усередині компанії. У чистому виді «оболонкова» фірма являє собою керуючу організацію, що наймає невелику кількість менеджерів, що координують з допомогою комп'ютерної мережі роботу як дочірніх компаній, так і незалежних організацій. При цьому різні функції бізнесу можуть бути розсіяні по усьому світі.

Так, світовий лідер у виробництві спортивного взуття - фірма Nike Inc. з моменту створення в 1964 р. передавала виробничі функції підрядникам із країн, що розвиваються. Сьогодні Nike розглядає себе як організацію, що займається розробкою й маркетингом продукції й зв'язану контрактами з виробниками в усьому світі.

Аналогічну структуру організації має російська взуттєва фірма City Sign. Дизайнерська розробка купується в Італії, оскільки ця країна є визнаним світовим лідером у розробці модного взуття. Далі на її основі створюється й випробовується на ринку (тестується) власна колекція взуття. Замовлення на виготовлення певного взуття розміщують на невеличких фабриках, наприклад, у Бразилії або Португалії, після чого партія товару збувається в Україні через власну дилерську мережу під торговельною маркою City Sign. Вибір чергової фабрики - виготовлювача визначається змінами попиту (якісне взуття краще замовляти в Німеччині, шкіряну

плетену - у Бразилії). Такий спосіб ведення бізнесу є взаємовигідним: для City Sign - це можливість швидко адаптуватися до змін структури попиту, для дрібних закордонних виробників - вигідні замовлення.

Різновидом мережних структур є франчайзингова система продажу товарів під торговельною маркою «Довгань». Фірма «Довгань» сама нічого не виробляє, але вона організувала збут продукції під своєю торговельною маркою.

Таким чином, мережна структура припускає групове ведення бізнесу, що забезпечує гнучкість і адаптивність до змін попиту, правилам міжнародної торгівлі й конкуренції. Багато економістів схиляються до думки, що «оболонкові» фірми стануть типовою формою організації бізнесу в ряді галузей промисловості (виробництво споживчих товарів, деякі високотехнологічні галузі й ін.).

Отже, ступінь централізації керування є одним зі структурних ключових рішень: якщо функціональна структура відповідає повністю централізованому керуванню, то ступінь децентралізації при структурі, заснованій на стратегічних одиницях бізнесу, визначається кожним підприємством самостійно.

Сукупність бізнес-одиниць, що належить одному і тому ж власникові, у стратегічному менеджменті називається портфелем. Такий портфель іноді називають корпоративним, щоб відрізнити його від портфеля цінних паперів.

3.2 Основні етапи стратегічного менеджменту

Розробка стратегії - це процес, у якому можна виділити ряд етапів, що відрізняються один від одного за видом необхідної інформації, за виконуваними діями і за ступенем залучення персоналу до організації його здійснення. В якості таких відносно самостійних етапів процесу стратегічного менеджменту найчастіше виділяють:

- постановку (формулювання) цілей організації;
- аналіз навколишнього середовища;
- аналіз стану організації;
- розробку альтернативних стратегій;

- вибір стратегії;
- розробку стратегічної програми;
- реалізацію стратегії;
- стратегічний контроль.

Послідовність реалізації етапів у процесі розробки стратегії показана на рис. 7. Дамо короткий опис змісту кожного з етапів і їхньої ролі в загальному процесі.

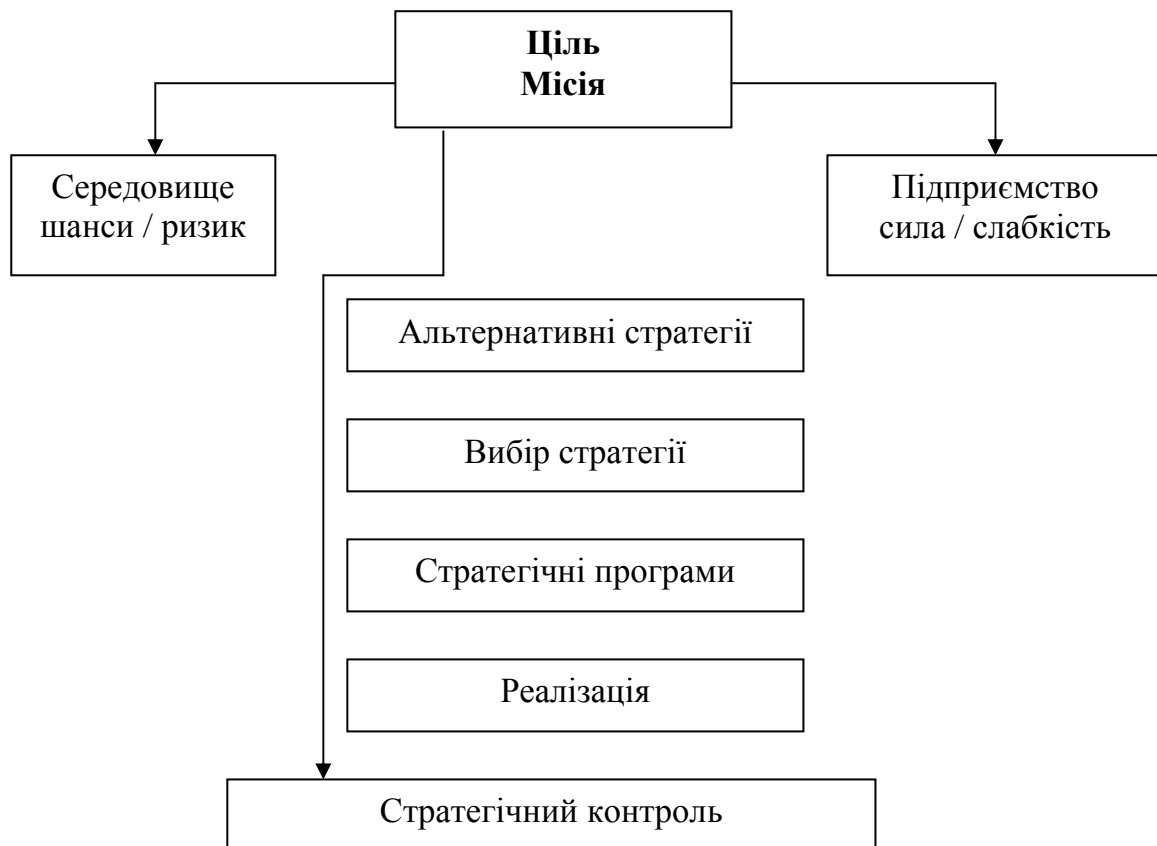


Рис. 7 - Основні етапи стратегічного менеджменту

Постановка цілей організації

Перш ніж почати здійснювати будь-які дії, цілком природно замислитися над тим, для досягнення якої мети ці дії повинні бути виконані. Тому першим і дуже важливим рішенням при розробці стратегії організації є визначення генеральної мети організації або вибір її місії. Вибрати місію означає відповістити на питання: для чого організація існує й чим вона

займається? Роль правильно обраної і достатньо доступно доведеної до співробітників організації місії неможливо переоцінити, тому що на її основі виробляють конкретні цілі, які служать усім членам організації як орієнтири для прийняття будь-яких управлінських рішень. Якщо керівництво організації не сформулювало її місію, то як воно зможе здійснювати вибір стратегії організації з низки альтернативних?

Приклад визначення генеральної мети (місії) для середньої фірми, узятий з підручника Мескон с. 66, гарна ілюстрація як це робити: "Ми випускаємо компоненти й надаємо послуги в галузі промислових систем кондиціонування повітря в різних країнах. Під кондиціонуванням повітря ми розуміємо опалення, охолодження, очищення, контроль вологості й циркуляції повітря".

З такого визначення генеральної мети стає ясним, чим фірма займається, а чим ні. Вона випускає не системи кондиціонування повітря, а тільки компоненти, вона не пропонує свої послуги власникам житлових будинків і т.д.

Для того, щоб організація вижила й процвітала, їй необхідно свідомо вибрати й постійно переглядати свою генеральну мету. Це справедливо як для державних, так і для приватних організацій незалежно від їхнього розміру.

Варто виділити п'ять етапів стратегічного менеджменту: аналіз навколишнього середовища, аналіз підприємства, стратегічні варіанти, стратегічний вибір, стратегічні програми, які є складовими етапами процесу стратегічного планування. Зі схеми (рис.7) видно наскільки процес стратегічного менеджменту повніше процесу стратегічного планування. Наведемо більш докладний опис кожного з п'яти елементів стратегічного планування.

Аналіз навколишнього середовища

Стратегічний аналіз є стрижнем процесу стратегічного планування, тому що він створює необхідну інформаційну базу для успішного формулювання стратегії. Він складається із двох рівнозначних частин: аналізу навколишнього середовища й аналізу підприємства. Завданням аналізу навколишнього середовища є - вивчення зовнішнього середовища й визначення, чи треба в нього втручатися, або треба пошукати нові шанси й можливості.

Аналіз навколишнього середовища не повинен обмежуватися найближчим полем діяльності підприємства, а повинен брати до уваги більш глобальні тенденції розвитку, які можуть піднести сюрпризи в більше вузькому полі діяльності. До глобального навколишнього середовища належать - загальний технологічний розвиток, суспільні течії і зміни (наприклад, зміна цін), політичні в структурі й аналогічні фактори.

Аналіз підприємства (організації)

На противагу аналізу навколишнього середовища, аналіз підприємства спрямований на вивчення внутрішньої ситуації з ресурсами ("внутрішнього середовища"). Тут визначають, які сильні й слабкі сторони є в підприємства в порівнянні з конкурентами, де можуть бути досягнуті певні переваги.

Стратегічні варіанти

Інформація, отримана на етапі стратегічного аналізу, дає можливість розробляти осмислені стратегічні альтернативи. Таким чином, створюється набір ґрунтовно продуманих стратегій.

Стратегічний вибір

З розробленого набору альтернативних стратегій у процесі їхньої оцінки вибирається стратегія, що з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства й очікуваної поведінки навколишнього середовища, обіцяє найбільший успіх. У цьому процесі вибору до уваги беруться не тільки економічні критерії успіху, як оборот і рентабельність, але й питання філософії менеджменту, соціальної виправданості й етики, що мають особливе значення. Наприклад, які альтернативи відповідають принципам фірми, чи виправдані вони з етичного погляду?

Стратегічні програми

П'ятим і останнім елементом стратегічного планування є планомірне практичне пристосування способу поведінки, обраного аналітичним шляхом, до дійсності. Мова йде про конкретизацію таких заходів, які є критичними стосовно успіху обраної стратегії підприємства. На основі факторів успіху, що діють у цій стратегії, розробляють стратегічні програми, які дають можливість здійснити нову стратегічну орієнтацію. Стратегічні програми дають ясні стратегічні орієнтири в галузі оперативного планування й поведінки.

Реалізація

Не тільки саме стратегічне планування, але й процес його реалізації має велике значення в досягненні успіху. Здійснення стратегічних планів звичайно розтягується на багато років. У процесі їхньої реалізації виникають різні перешкоди. Для того, щоб незважаючи на всі ці складності, досягти успіху, необхідно ефективно управляти реалізацією стратегії.

Стратегічний контроль

Предметом стратегічного менеджменту повинен бути також і стратегічний контроль. Всупереч існуючій думці, стратегічний контроль розглядається не як заключна частина процесу менеджменту, а як самостійний інструмент керування, що супроводжує процес планування. Планування, особливо стратегічне планування, - це процес, що вимагає безперервного корегування для того, щоб якомога раніше усунути помилкові шляхи. Поряд із процесом планування й застосування необхідний радар, що реєструє необхідність змін. Стратегічний контроль повинен здійснюватися не після отримання перших результатів, а відразу ж на початку процесу планування.

3.3 Структура стратегічного менеджменту

Аналіз середовища – вихідний процес у стратегічному менеджменті, тому що він створює базу для визначення місії й цілей фірми й для вироблення стратегії розвитку.

Фактори, досліджувані при аналізі зовнішнього оточення (іноді зовнішнє оточення поділяють на компоненти: безпосереднє оточення – середовище прямого впливу й макрооточення – середовище непрямого впливу):

- економічні;
- політичні;
- ринкові;
- технологічні;
- соціальні;
- міжнародні;
- фактори конкуренції.

Напрямки аналізу внутрішнього середовища фірми:

- маркетинг;
- фінанси й облік;
- виробництво;
- персонал;
- організація управління

Визначення місії й цілей організації.

1. Визначення місії фірми, що у конкретній формі виражає зміст існування фірми;
2. Визначення довгострокових цілей;
3. Визначення середньострокових цілей.

Вибір стратегії – стрижень стратегічного менеджменту.

Базові сценарії, на які може опиратися стратегія фірми:

- стратегія обмеженого росту;
- стратегія росту;
- стратегія скорочення;
- комбінована стратегія.

Реалізація стратегії є критичним процесом, тому що саме вона у випадку успішного здійснення приведе фірму до досягнення поставлених цілей.

Складові успішного виконання стратегії:

- цілі стратегії й плани добре доводять до відома працівників для того, щоб досягти з їх боку не тільки розуміння того, що робить фірма, але і їхнього залучення до процесу реалізації стратегії;
- керівництво не тільки вчасно забезпечує надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й має план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов і фіксує досягнення кожної мети;
- у процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішує свої завдання й здійснює закріплені за ним функції.

Оцінка й контроль виконання стратегії забезпечує стійкий зворотний зв'язок у процесі досягнення цілей і властиві цілям організації.

Основні завдання будь-якого контролю:

- визначення того, що й за якими показниками перевіряти;
- здійснення оцінки стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів;
- з'ясування причин відхилення, якщо вони розкриваються в результаті оцінки;
- здійснення корегування при його необхідності.

4. Процес розробки й реалізації стратегії

4.1 Аналіз навколишнього середовища

Аналіз навколишнього середовища являє собою оцінку стану й перспектив розвитку найважливіших, з погляду організації, суб'єктів і факторів навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних факторів зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати.

Аналіз навколишнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні стосовно організації фактори з метою передбачати потенційні погрози й нові можливості, що відкриваються. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, що дозволить організації досягти поставлених цілей і перетворити потенційні погрози у вигідні можливості.

Погрози й можливості можуть проявлятися в сімох рисах зовнішнього оточення, відповідно до них групуються і фактори, які підлягають аналізу. Дослідження цих груп факторів дозволяє мати повне уявлення про складні тенденції розвитку навколишнього середовища організації.

При аналізі *економічних* факторів розглядають темпи інфляції (дефляції), податкову ставку, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості населення в цілому й у галузі, платоспроможність підприємств.

При аналізі *політичних* факторів варто стежити за угодами з тарифів і торгівлі між країнами, протекціоністською митною політикою, спрямованою проти третіх країн, нормативними актами місцевих органів влади й центрального уряду, рівнем розвитку правового регулювання економіки, ставленням держави й провідних політиків до антимонопольного законодавства, кредитною політикою місцевої влади, обмеженнями на одержання позичок і наймання робочої сили.

Ринкові фактори включають численні характеристики, які безпосередньо впливають на ефективність роботи організації. Їхній аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити її стратегію й зміцнити позиції організації на ринку. Тут досліджують зміну демографічних умов, рівень доходів населення і їхній розподіл, життєві цикли різних видів товарів і послуг, рівень конкуренції у галузі, частку ринку, яку займає організація, місткість ринку або захищеність його урядом.

Керівництво організації зобов'язане постійно стежити за *технологічним* зовнішнім середовищем, щоб не упустити момент появи в ній змін, які являють загрозу самому існуванню організації. Це особливо важливо тому, що зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть призвести до безнадійного стану організації в умовах конкуренції. Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен ураховувати зміни в технології виробництва (особливо важливо не пропустити момент початку створення принципово нових технологій), конструкційних матеріалах, застосування обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг, у керуванні, зміни в технології збору, обробки й передачі інформації, у засобах зв'язку.

5. Аналіз факторів *конкуренції* припускає постійний контроль із боку керівництва організації дій конкурентів. Суть аналізу можна звести до пошуку відповідей на наступні питання: що спонукає конкурента? що він робить? що може зробити? В аналізі конкурентів виділяють чотири діагностичні зони: аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінку їхньої поточної стратегії, оцінку передумов щодо конкурентів і перспектив розвитку галузі, вивчення сильних і слабких сторін конкурентів. Контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву організації постійно бути готовим до потенційних загроз.

5. *Соціальні* фактори зовнішнього середовища включають суспільні цінності, що змінюються, установки, відносини, очікування й удачі. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі народжується багато проблем, що являють велику загрозу для організації. Щоб ефективно

впоратися із цими проблемами, організація як соціальна система сама повинна змінюватися, пристосовуючись до зовнішнього середовища.

У нашій країні цілий ряд факторів соціального середовища набув особливого значення. До них належать загострені національні почуття, ставлення основної маси населення до підприємництва, роль жінок і національних меншин у суспільстві, розвиток руху захисту прав споживачів, зміна ролі керуючих у виробництві і їхніх соціальних установах, зміна суспільних цінностей.

Аналіз *міжнародних* факторів придбав важливе значення для вітчизняних організацій після скасування державної монополії на зовнішню торгівлю. Багато великих і середніх організацій активно діють або збираються діяти на міжнародному ринку. Тому керівництво повинно стежити за ситуацією, що складається в цьому великому сегменті. Потрібно відслідковувати політику урядів інших країн, що передбачає зусилля по захисту або розширенню національного ринку в цілому або окремих галузях. З урахуванням факторів зовнішнього середовища стратегія організації може бути спрямована на пошук захисту від іноземних конкурентів з боку уряду, зміцнення внутрішнього ринку або на розширення міжнародної активності.

Аналіз зовнішнього середовища, проведений за допомогою дослідження розглянутих груп факторів, полегшує керівництву організації отримання відповідей на його питання, що цікавлять: які зміни в зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію організації? Які фактори надають більші можливості для досягнення загальнофірмових цілей? Аналіз зовнішнього середовища рекомендується закінчувати складанням переліку зовнішніх як небезпек, так і можливостей, з якими організація зіштовхується в цьому середовищі. Форма цього переліку може бути різною, але, як правило, вона повинна включати зважування факторів для їхнього ранжирування за ступенем впливу на організацію й оцінку впливу. Для наочності й полегшення роботи керівників, що планують стратегію фірми, усі фактори можна розмістити у два стовпці: один - фактори можливостей, інший - фактори загроз, розташовані за ступенем убуття значимості.

4.2 Аналіз підприємства: переваги і недоліки

Провівши аналіз зовнішнього середовища й отримавши дані про фактори, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинне оцінити: чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Цьому служить аналіз переваг і недоліків організації. Метод, що використовують для діагностики внутрішніх проблем, називають *управлінським обстеженням*. Він заснований на комплексному дослідженні різних функціональних зон організації й залежно від поставленого завдання може бути методично простим або більш складним. Для цілей стратегічного планування в обстеження рекомендується включити п'ять функціональних зон - маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, персонал, а також організаційну культуру й імідж організації.

У спеціальній літературі докладно викладаються методики дослідження маркетингових проблем, фінансів, виробництва й т.д. Тут ми розглянемо лише показники, які використовують для дослідження функціональних зон організації, і деякі їхні особливості.

При аналізі функцій **маркетингу** виділяють сім найважливіших елементів дослідження.

1. Частка ринку й конкурентноздатність

Частка ринку у відсотках до його загальної ємності є одним з найважливіших показників, що характеризують успішну діяльність організації, тому що є певна залежність між часткою ринку організації й ефективністю її роботи (прибутковістю). У той же час це істотна мета більшості фірм і керівництво постійно її контролює.

2. Різноманітність і якість асортиментів

Вони багато в чому визначають стійкість організації. Однак тут можливі різні підходи. Одна фірма випускає обмежені асортименти й, бачачи свій головний успіх у забезпеченні якості продукції, освоює 1-2 нові вироби на

рік (наприклад, фірма з виробництва автомобільних шин). Інша фірма щорічно освоює десятки й сотні нових виробів (наприклад, фірма з виробництва побутової хімії).

3. Ринкова демографія

Дослідження змін на ринку й у структурі клієнтів - досить складне завдання для керівництва організації. Ще більше ускладнює її соціальне розшарування суспільства, зміна рівня доходів основної маси населення й зміна суспільних цінностей.

4. Ринкові дослідження й розробки

Для підтримки постійної конкурентноздатності організації необхідно вести широкі дослідження й розробки нових товарів і послуг, а також нових ринків.

5. Передпродажне й післяпродажне обслуговування клієнтів

Ефективне й добротне послепродажне обслуговування сприяє більшій кількості продажів, воно формує й зберігає лояльність покупців до фірми, дозволяє встановлювати підвищені продажні ціни.

6. Збут, реклама, просування товару

Ці показники займають одне із центральних місць в аналізі функції маркетингу. Організація може розраховувати на успіх на ринку тільки в тому випадку, якщо вона має активних і компетентних сбитовиків, агресивну, творчо організовану рекламу й просування товарів і послуг.

7. Прибуток.

Прибуток - це узагальнюючий показник ефективності діяльності комерційної організації. Тому постійний контроль за прибутком від різних напрямків діяльності, товарів і послуг є важливою функцією керуючого маркетингом. Некомерційна організація першорядне значення надає ефективності своїх операцій. Для неї ефективна доставка товару або послуги клієнтові служить головним елементом маркетингу.

Фінанси (бухгалтерський облік). Фінансовий стан організації багато в чому визначає, яку стратегію вибере керівництво у майбутньому. Детальний

аналіз фінансового стану допомагає виявити вже наявні й потенційні слабкості організації. Як правило, аналіз фінансового стану проводиться методами фінансової ревізії. Це досить трудомістка робота, що вимагає багато часу й відволікання великої кількості співробітників фірми. Потрібно прагнути, щоб проведена фінансова ревізія не заважала нормальному функціонуванню організації у цей період.

Виробництво. Методика аналізу виробничої функціональної зони організації істотно відрізняється від широко відомої методики оцінки організаційно-технічного рівня виробництва. Ця відмінність пояснюється в першу чергу спрямованістю аналізу на стратегічне керування й ринкові відносини, що розвиваються. Постійний аналіз керування виробництвом має дуже велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін у зовнішньому оточенні і її виживання в конкурентному середовищі.

От деякі ключові питання, на які необхідно отримати відповідь у ході аналізу сильних і слабких сторін виробничої функціональної зони:

Чи може фірма виробляти свої товари й послуги з меншими витратами в порівнянні з конкурентами? Чи має організація доступ до нових матеріалів? Чи залежить вона від єдиного постачальника або в неї є вибір? Яке обладнання фірми? Чи є воно новим і чи добре обслуговується? Чи розрахована система закупівель на зниження матеріальних запасів і прискорення реалізації продукції? Чи є на фірмі механізми контролю над вхідними матеріалами, їхнім рухом у виробництві й вихідних виробках? Чи може організація обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати її конкуренти? Чи володіє організація ефективною системою контролю якості продукції? Наскільки добре організований і спланований процес виробництва? Чи можна його поліпшити?

Персонал (людські ресурси). Гасло 30-х років - «Кадри вирішують усе!» в умовах становлення ринкових відносин і кризи економіки не менш актуальне і отримало нове звучання. Розв'язання багатьох завдань сучасної організації залежить від забезпеченості як виробництва, так і управління кваліфікованими

й енергійними фахівцями. При аналізі функції людських ресурсів рекомендується відповісти на ряд наступних питань:

- Як би Ви охарактеризували тип співробітників, що працюють у цей час в організації, що від них буде вимагатися в майбутньому?

- Які компетентність і підготовка вищого керівництва організації?

- Чи є план спадкоємності керівних посад?

- Чи маємо ми ефективну й конкурентну систему винагороди?

- Чи ефективно ми використовуємо підготовку й підвищення кваліфікації керівних кадрів?

- Чи були випадки звільнення з організації провідних спеціалістів в останні роки й чому?

- Чи функціонує в організації система оцінки роботи персоналу й коли така оцінка проводилася востаннє?

Глибокий аналіз кожного із цих питань окремо й комплексна оцінка якості людських ресурсів дозволить керівництву виявити потенційно слабкі місця в певній функціональній зоні й вжити адекватних заходів.

Існують й інші питання, якими повинні займатися керівники, щоб зберегти гарний внутрішній і зовнішній стан організації. Сюди слід віднести організаційну культуру й імідж.

Організаційна культура й імідж організації. Організаційне соціальне середовище складається з людей: керівників, підлеглих, неформальних лідерів, колег. Організаційна культура складається з поведінки людей в організаційному середовищі. У такому контексті під *організаційною культурою розуміють цілісну систему вироблених в організації й властивих її членам моделей поведінки, звичаїв, удач і очікувань.*

Культура не є споконвічно заданою, визначеною. Вона - результат суспільних взаємодій, передається й підтримується головним чином через навчання. Культура усередині організації проявляється через поведінку. Багато моделей поведінки, що складають культуру, легко засвоюються безпосередньо через стратегії, плани й процедури.

Імідж організації як усередині, так і поза нею визначається тим враженням, що створюється за допомогою співробітників, клієнтів і суспільною думкою в цілому. Це враження допомагає організації тривалий час зберігати клієнтів. Досвід впровадження стратегічного планування й керування показав, що успіх стратегічного планування в організації більше залежить від загальної культури середовища, у якому здійснюється планування, ніж від конкретних методів планування. Культура й імідж організації підкріплюються або послаблюються репутацією. І тут виникає низка питань: чи послідовна фірма у своїй діяльності й досягненні цілей? як вона виглядає в порівнянні з іншими організаціями певної галузі? чи залучає вона гарних людей?

Виявивши сильні й слабкі сторони й зваживши фактори за ступенем важливості, керівництво може визначити функціональні зони, які вимагають негайного втручання або можуть зачекати, а також ті, на які можна спиратися при розробці й реалізації стратегії організації.

4.3 Оцінка стратегічної ситуації організації

На показники функціонування організації впливають зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Впливу цих змін піддаються цілі, стратегії й сама місія організації. Тому актуальним завданням керівництва є забезпечення адекватності стратегії організації відповідно до навколишнього середовища. Важливо відповісти на запитання: «Як розвивалися організація і її оточення дотепер, які тенденції вони мають у порівнянні з планом і прогнозом?». А саме керівництво повинне мати чітке уявлення, у якій стратегічній ситуації перебуває організація на цей момент.

Процес оцінки стратегічної ситуації включає три стадії (етапи): збір інформації про теперішнє становище організації; аналіз відхилень від запланованого стану й, як логічне завершення циклу, - проектування сценарію.

На першій стадії проводять збір інформації про профіль організації з урахуванням стану зовнішнього середовища.

Профіль - це комплексна оцінка організації, що характеризує її спеціалізацію, організаційно-технічний рівень, систему керування й організаційну культуру. Для нормального функціонування організації необхідно забезпечувати певну відповідність між її профілем і зовнішнім середовищем. Профіль виявляється шляхом дослідження бізнесу, яким займається організація; положення її на ринку, лідер вона або ще тільки на початку шляху; техніки, технології й інтенсивності використання виробничих потужностей і робочої сили; організації виробництва й організаційної структури керування; організаційної й ділової культури; наскільки динамічна організація в цілому.

При порівнянні профілю організації з формуванням зовнішнього середовищі, що розвивається, необхідно проаналізувати з позицій теперішнього часу й доступного для огляду майбутнього вплив на організацію з боку суспільства й навпаки; технологічне середовище організації й технологічні тенденції на її ринку; економічне середовище й економічну політику організації; структуру взаємозв'язків із середовищем, що входять і виходять; комунікації; характер законодавчих обмежень і політичного впливу на діяльність організації.

Центральне місце на другій стадії процесу аналізу стратегічної ситуації приділяють аналізу її сильних і слабких боків. Основна увага приділяється виявленню ступеня залежності організації від змін у зовнішньому середовищі й особливостей, що перешкоджають використанню можливостей середовища. На основі цього визначають розпізнавальні риси організації, що дозволяють їй використати сприятливі можливості й нейтралізувати загрози або пом'якшити їхній вплив.

На третій стадії розробляють сценарій майбутнього образу організації й шляхів його досягнення з урахуванням відкритих можливостей і загроз. Такий сценарій дозволить виявити організаційні, технологічні й маркетингові якості організації, які забезпечать використання можливостей і дадуть їй шанс уникнути потенційних загроз. Аналіз, запропонований вище, дозволить визначити стан

організації у майбутньому при збереженні запланованої стратегії. Центральним моментом тут є виявлення й аналіз «стратегічних розривів» (проломів).

Під «стратегічними розривами» розуміють різницю між обраним (запланованим) курсом розвитку організації й курсом розвитку в новому середовищі, що змінюється. «Стратегічні розриви» можуть виникати між різними елементами стратегічного керування: цілями й стратегією, стратегією й організаційною структурою, стратегією й механізмами її реалізації, стратегічним і поточним плануванням і т.д. Вони багато в чому визначаються інтуїтивно, на основі досвіду й знань провідних плановиків і керівників організації.

Вінцем проектування сценарію є стратегічне планування, що враховує обставини, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі й ступенем адекватності цьому середовищу профіля організації, а також результати, пов'язані з новим баченням організації. Потім уточнюються стратегічні цілі й алгоритм замикається.

Необхідно відзначити, що дослідження, описані в цьому розділі може проводитися для оцінки ситуації, у якій перебуває організація, або для обґрунтування використання можливостей розвитку, що вимагають попередньої перевірки й контролю нових управлінських рішень.

4.4 Використання методу SWOT - аналізу

Абревіатура SWOT походить від перших літер англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Поняття про SWOT - аналіз

1. SWOT - аналіз - це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, трудові ресурси, управління персоналом)

SWOT - аналіз - це основа генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на проведенні спільного вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства

SWOT - аналіз - це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій

SWOT - аналіз - це, по-перше, виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, по-друге – встановлення взаємозв'язків між ними для подальшого використання при формуванні стратегії організації

Генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства на підставі SWOT - аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування, або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства. SWOT - аналіз виступає основою для генерування стратегій підприємства.

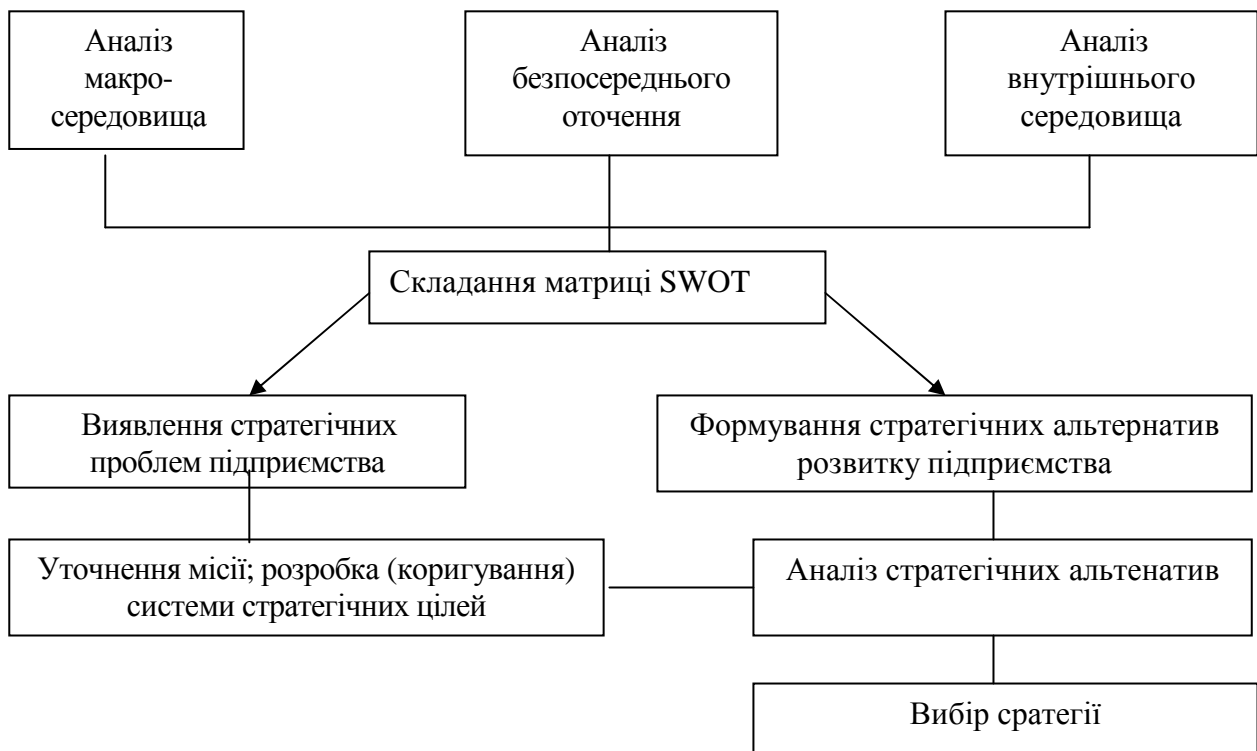


Рис. 8 - Етапи SWOT аналізу в процесі вибору стратегії підприємства.

Особливості SWOT - аналізу як управлінського інструменту

1. Він є початковим етапом стратегічного планування для більшості фірм.
2. Він є складовим етапом у процесі опрацювання стратегії фірми.
3. Він є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень у фірмі.
4. Він передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ фірм.
5. Він передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і переваги та недоліки фірми - з іншого.
6. У центрі його уваги - чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги фірми.
7. Він передбачає наступну послідовність дослідження чинників оточення: відстежування змін чинника - аналіз стану чинника - виявлення характеру впливу чинника на фірму - прогнозування можливих наслідків впливу чинника на фірму в перспективі.
8. У ньому широко застосовуються експертні оцінки.
9. Він передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макро-середовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища фірми.

Зразковий перелік можливостей і небезпек зовнішнього середовища

Можливості:

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.
2. Можливості розширення виробництва, збуту.
3. Можливість вертикальної інтеграції.
4. Прискорення росту ринку товарів номенклатури підприємства.
5. Зменшення конкурентного тиску.
6. Статичність конкурентного середовища.
7. Можливість виходу на зовнішній ринок.
8. Розвиток ринкових відносин

9. Стабільність у суспільстві.
10. Можливість використання новітніх технологій, обладнання.
11. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили.
12. Зниження податкових ставок.
13. Збільшення курсу національної валюти.
14. Зростання доходів населення.
15. Зниження темпів інфляції.
16. Введення в дію сприятливого Закону України для підприємців.
17. Сприятливі природні фактори.
18. Послаблення позицій постачальників.

Загрози:

1. Спад виробництва товарів номенклатури підприємства.
2. Високі податкові ставки.
3. Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства.
4. Зниження курсу національної валюти.
5. Нестабільність у суспільстві.
6. Поява нових конкурентів.
7. Посилення конкурентного тиску.
8. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців.
9. Несприятливі демографічні зміни.
10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників.
11. Несприятлива політика уряду.
12. Моральне старіння діючої технології у сфері функціонування підприємства.
13. Скорочення доходів споживачів.
14. Збільшення темпів інфляції.
15. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємців.

Орієнтовний перелік характеристик для SWOT - аналізу фірми.

1. Переваги.

Видатна компетентність.

Адекватні фінансові ресурси.

Висока кваліфікація.

Добра репутація.

Статус лідера на ринку.

Винахідливість у стратегіях.

Захищеність від конкурентного тиску.

Сучасні технології.

Переваги у витратах.

1.10. Конкурентні переваги.

1.11. Наявність ноу-хау та інноваційних можливостей.

1.12. Надійний менеджмент.

2. Недоліки.

2.1 Відсутність чітких стратегічних напрямів.

2.2 Слабка конкурентна позиція.

2.3 Застаріле обладнання.

2.4 Низька прибутковість.

2.5 Брак здібних керівників.

2.6 Некомпетентність і низька кваліфікація.

2.7 Поганий контроль виконання стратегії.

2.8 Внутрішні виробничі проблеми.

2.9 Уразливість щодо конкурентного тиску.

2.10 Низька конкурентоспроможність.

2.11 Незнання ринку та посередні маркетингові можливості.

2.12 Нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії.

3. Можливості.

3.1 Вихід на нові ринки (сегменти).

Розширення виробничої лінії.

Розширення асортименту у взаємопоєднаних продуктах.

Додання супутніх продуктів.

Вертикальна інтеграція.

Самовпевненість конкурентів.

Прискорення зростання ринку.

4. Загрози.

4.1 Можливість появи нових конкурентів.

4.2 Зростання продаж товарів – замінників.

4.3 Гальмування зростання ринку.

4.4 Неприятлива політика уряду.

4.5 Зростаючий конкурентний тиск.

4.6 Рецесія бізнесового циклу.

4.7 Зміни в попиті споживачів.

4.8 Неприятливі демографічні зміни.

5. Визначення місії й цілей організації

5.1 Місія організації

Існують широке й вузьке розуміння **місії**. У випадку *широкого* розуміння місія розглядається як констатація філософії й призначення, сенсу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування й принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які організація має намір здійснювати, і те, якого типу організацією вона має намір бути. Філософія організації звичайно рідко змінюється. Що стосується другої частини місії, то вона може мінятися залежно від глибини змін, які можуть проходити в організації й у середовищі її функціонування.

У тому випадку, якщо є *вузьке* розуміння місії, вона розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому проявляється відмінність певної організації від подібних до неї. Правильно сформульована місія хоча й має завжди загальний філософський зміст, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Далі *місія* буде розумітися так, як її розуміють, коли розглядають у вузькому змісті.

Цільовий початок у діяльності організації виникає як відображення цілей і інтересів різних груп людей, так або інакше пов'язаних з діяльністю організації й залучених до процесу її функціонування. Основними групами людей, чиї інтереси впливають на діяльність організації, і, виходячи з цього, повинні бути враховані при визначенні її призначення, є:

- власники організації, що створюють, що приводять у дію й розвивають організацію для того, щоб за рахунок присвоєння результатів діяльності організацій вирішувати свої життєві проблеми;

- співробітники організації, своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність організації, створення й реалізацію продукту й просування ресурсів ззовні, що одержують від організації за свою працю компенсацію й вирішують за рахунок цієї компенсації свої життєві проблеми;
- покупці продукту організації, що віддають їй свої ресурси (найчастіше гроші) в обмін на продукт, запропонований їм організацією, і задовольняючі за допомогою цього продукту свої потреби;
- ділові партнери організації, що перебувають із нею у формальних й неформальних ділових стосунках, що роблять організації комерційні й некомерційні послуги й аналогічні послуги, які одержують, з боку організації;
- місцеве співтовариство, що перебуває з організацією у взаємодії, що має багатогранний зміст, який пов'язаний в першу чергу з формуванням соціального й екологічного середовища перебування організації;
- суспільство в цілому, у першу чергу в особі державних інститутів, взаємодіюче з організацією в політичній, правовій, економічній і іншій сферах макрооточення, що одержує від організації частину створюваного нею багатства для забезпечення суспільного благополуччя й розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства також користується й організація.

Місія організації більшою або меншою мірою повинна відбивати інтереси всіх шістьох вищезгаданих суб'єктів. Ступінь прояву в місії інтересів кожного з цих шести суб'єктів принципово залежить від того, які розміри має організація, у якому вона перебуває бізнесі, де він розташований і т.п. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації незалежно від того, що організація собою являє, мають інтереси власників, співробітників і покупців. Тому місія організації повинна бути сформульована таким чином, щоб у ній обов'язково знаходило прояв сполучення інтересів цих трьох груп людей.

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна вироблятися з урахуванням наступних п'яти факторів:

- історія фірми, у процесі якої вироблялася філософія фірми, формувалися її профіль і стиль діяльності, місце на ринку й т.п.;
- існуючий стиль поведінки й спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- стан середовища перебування організації;
- ресурси, які вона може пустити в хід для досягнення своїх цілей;
- відмінні риси, які має організація.

Добре сформульована місія прояснює те, чим є організація і якою вона прагне бути, а також вказує на відмінність організації від інших подібних до неї. Для цього супровідна розшифровка місії повинна відбивати наступні характеристики організації:

- цільові орієнтири організації, які відбивають те, на рішення яких саме завдань спрямована діяльність організації, і те, чого прагне досягти організація у процесі своєї діяльності в довгостроковій перспективі;
- сфера діяльності організації, що відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;
- філософія організації, яка знаходить прояв у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;
- можливості й способи здійснення діяльності організації, що відображають те, у чому сила організації, у чому полягають її можливості для виживання в довгостроковій перспективі, у який спосіб і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау й передова техніка.

Поряд з перерахованими вище характеристиками організації при формуванні місії організації важливим є відображення в змісті й формі викладу місії іміджу, який має організація. Місія більшим або меншим чином завжди відбиває імідж організації. Однак при вмілому підході до формулювання місії можна домогтися того, що в ній буде дуже чітко відбитий той імідж, який має організація.

Так для чого ж все-таки формулюється місія, що вона дає для діяльності організації?

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що собою являє організація, чого вона прагне, які засоби вона готова використовувати у своїй діяльності, яка її філософія й т.п. Крім цього, місія сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу організації в уявленні суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія сприяє єдності усередині організації та створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

- місія робить чіткими для співробітників загальну мету, призначення існування організації. У результаті співробітники організації, усвідомлюючи її місію, зосереджують свої дії в єдиному напрямку;

- місія сприяє тому, що співробітники можуть легше встановити ідентифікацію своєї персони з організацією. Для тих же співробітників, які ідентифікують себе з організацією, місія виступає точкою концентрації їхньої уваги при здійсненні своєї діяльності;

- місія сприяє встановленню певного клімату в організації, тому що через неї до свідомості людей доводять філософію організації, цінності й принципи, які лежать в основі побудови та здійснення діяльності організації.

По-третє, місія створює можливість для більш дієвого керування організацією завдяки тому, що вона:

- є базою для встановлення цілей організації, забезпечує відсутність роторіч у сукупності цілей, а також допомагає виробленню стратегії організації, установлюючи спрямованість і припустимі межі її функціонування;

- забезпечує стандарти для розподілу ресурсів організації й створює базу для оцінки використання ресурсів у процесі функціонування організації;

- розширює для працівника сенс і зміст його діяльності й тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Вона задає основні напрямки руху організації, ставлення організації до процесів і явищ, що протікають усередині й поза її межами.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована дуже чітко для того, щоб вона була легко зрозумілою для усіх суб'єктів, які взаємодіють з організацією, особливо всім членам організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість різних трактувань, але в той же час залишала простір для творчого й гнучкого розвитку організації.

5.2 Цілі організації

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування організації, що виражають зміст її існування, то конкретні кінцеві стани, яких прагне досягти організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, говорячи інакше, цілі - це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, використовувана в організації; нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

За загальноприйнятою думкою, існує два типи цілей з того погляду, який період часу потрібно для їхнього досягнення. Це довгострокові й короткострокові цілі. У принципі, у основі поділу цілей на ці два типи лежить часовий період, пов'язаний із тривалістю виробничого циклу. Цілі, досягнення яких передбачається наприкінці виробничого циклу, — довгострокові цілі. Звідси випливає, що в різних галузях повинні бути різні часові проміжки для короткострокових і довгострокових цілей. Однак, на практиці звичайно короткостроковими вважають цілі, які досягають

протягом одного року, і, відповідно, довгострокові цілі, які досягають через два-три роки.

Поділ на довгострокові й короткострокові цілі має принципове значення, тому що ці цілі істотно різняться за змістом. Для короткострокових цілей характерна набагато більша, ніж для довгострокових, конкретизація й деталізація в таких питаннях: як, хто, що й коли повинен виконувати. Якщо виникає необхідність, то між довгостроковими й короткостроковими цілями встановлюють ще й проміжні цілі, які називають середньостроковими.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру й змісту місії у кожній організації встановлюють свої власні цілі, особливі як за набором параметрів організації (бажаний стан яких виступає у вигляді загальних цілей організації), так і за кількісною оцінкою цих параметрів. Однак, незважаючи на ситуаційність у виборі цілей, виділяють чотири сфери, стосовно яких організації встановлюють цілі, виходячи зі своїх інтересів. Цими сферами є:

- доходи організації;
- робота із клієнтами;
- потреби й добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Як видно, ці чотири сфери стосуються також інтересів усіх суб'єктів, що впливають на діяльність організації, про які говорилося раніше під час обговорення питань місії організації.

Найпоширенішими напрямками, за якими у ділових організаціях установлюють цілі, є наступні:

- прибутковість, відбита в показниках наступного типу: величина прибутку, рентабельність, доход на акцію й т.п.;
- положення на ринку, описане наступними показниками: частка ринку, обсяг продажів, відносна стосовно конкурента частка ринку, частка окремих продуктів у загальному обсязі продажів і т.п.;

- продуктивність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріалоємності, віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсязі виробленої за одиницю часу продукції й т.п.;

- фінансові ресурси, які описують показниками, що характеризують структуру капіталу, рух грошей в організації, величину оборотного капіталу й т.п.;

- потужності організації, що виражають у цільових показниках, що стосуються розміру займаних площ, кількості одиниць техніки й т.п.;

- розробка, виробництво продукту й відновлення технології, які описують у таких показниках, як величина витрат на виконання проектів у галузі НИР, строки введення в дію нового обладнання, терміни й обсяги виробництва продукту, строки введення нового продукту, якість продукту й т.п.;

- зміни в організації й керуванні, які відбивають показники, що встановлює завдання стосовно строків організаційних змін і т.п.;

- людські ресурси, що описують за допомогою показників, які відбивають кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників і т.п.;

- робота з покупцями, що виражають у наступних показниках: швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг із боку покупців і т.п.;

- надання допомоги суспільству, що описують наступними показниками: обсяг добродійності, терміни проведення благодійних акцій і т.п.

Короткострокові цілі, які виводять з довгострокових, є конкретизацією й деталізацією довгострокових цілей. Вони «підлеглі» їм і визначають діяльність організації у короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація крок за кроком просувається в напрямку досягнення своїх довгострокових цілей.

У будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів і кілька рівнів керування, складається ієрархія цілей, що являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди мають більш широкий характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, тому що вона встановлює структуру організацій і забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, вносить необхідний вклад у діяльність організації відносно досягнення нею цілей організації в цілому.

Одними з найважливіших цілей для стратегічного керування є цілі росту організації. Ці цілі відображають співвідношення темпу зміни обсягу продажів і прибутку організації, темпу зміни обсягу продажів і прибутку по галузі в цілому. Залежно від того, яке це співвідношення, темп росту організації може бути швидкий, стабільний або може спостерігатися скорочення. Відповідно до цих темпів зростання можуть установлюватися цілі швидкого росту, мета стабільного росту й мета скорочення.

Ціль швидкого росту є дуже привабливою, однак і дуже складною для досягнення. Організації, якщо в неї для досягнення певної мети є всі необхідні передумови, варто віддавати перевагу саме цій меті зростання. Щоб упоратися зі швидким ростом, керівництво організації повинне мати такі якості, як глибоке розуміння ринку, вміння вибрати найбільш підходящу частину ринку й сконцентрувати свої зусилля на цій частині ринку, вміння гарно використовувати наявні в організації ресурси, вміння відчувати хід часу й добре контролювати в часі процеси, що протікають в організації. У випадку швидкого росту організації, необхідно мати досвідчених менеджерів, що вміють ризикувати. Стратегія організації повинна бути сформульована дуже чітко.

Ціль стабільного зростання припускає, що при її досягненні організація розвивається приблизно таким же темпом, як і галузь у цілому. Ця мета не припускає експансії організації, а означає, що організація прагне зберегти незмінною свою частку ринку.

Мета скорочення ставиться організацією тоді, коли з цілої низки причин вона змушена розвиватися більш повільними темпами, ніж галузь у цілому, або навіть в абсолютному вираженні скорочувати свою присутність на ринку. Постановка такої цілі аж ніяк автоматично не означає, що в організації відбуваються кризові явища. Наприклад, після періоду швидкого росту може виникнути необхідність скорочення. Тут проявляється одна із цікавих особливостей трьох певних цілей росту. Будучи зовсім різними за своєю спрямованістю, вони можуть спокійно і послідовно сполучатися в часі, змінюючи одна одну. При цьому відсутній будь-який обов'язковий порядок у проходженні цих цілей одна за іншою.

Як говорилося раніше, цілі цілком необхідні для успішного функціонування й виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак якщо цілі невірні або погано визначені, це може призвести до дуже серйозних негативних наслідків для організації. Великий досвід людства по встановленню цілей дозволяє виділити кілька ключових вимог, яким повинні задовольняти правильно сформульовані цілі.

По-перше, цілі повинні бути досяжними. Звичайно, повинен бути присутнім певний виклик для співробітників організації. Вони не повинні бути надто легкими для досягнення. Але вони також не повинні бути нереалістичними, такими, що вийшли за гранично припустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

По-друге, цілі повинні бути гнучкими. Цілі варто встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їхнього корегування відповідно до тих змін, які можуть відбутися в оточенні. Менеджери повинні пам'ятати

про це і бути готовими внести модифікації у встановлені цілі з урахуванням нових вимог, висунутих до організації з боку оточення, або ж нових можливостей, що з'явилися в організації.

По-третє, цілі повинні бути вимірними. Це означає, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було у якийсь інший об'єктивний спосіб оцінити, чи була ціль досягнута. Якщо цілі невимірні, то вони породжують різноманітність трактувань, утрудняють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

По-четверте, цілі повинні бути конкретними, мати необхідну специфічність, що допомагає однозначно визначити, у якому напрямку повинно здійснюватися функціонування організації. Мета повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, у які терміни треба її досягти і хто повинен досягати мету. Чим більш конкретна мета, тим легше виразити стратегію її досягнення. Якщо ціль сформульована конкретно, то це дозволяє домогтися того, що вся або переважна більшість співробітників організації будуть легко розуміти її, а отже, знати, що їх очікує попереду.

По-п'яте, цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі - довгостроковим. Але тимчасова сумісність не є єдиним напрямком установлення сумісності цілей. Важливо, щоб не суперечили одна одній цілі, що ставляться стосовно прибутковості й стосовно встановлення конкурентної позиції, або цілі посилення позиції на існуючому ринку й цілі проникнення на нові ринки, цілі прибутковості й добродійності. Також важливо завжди пам'ятати, що сумісності вимагають цілі зростання й цілі підтримки стабільності

По-шосте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність організації, і в першу чергу, для тих, кому доведеться їх досягати. При формулюванні цілей дуже важливо враховувати те, які бажання й потреби мають працівники. З огляду на інтереси власників, що займають провідну роль серед суб'єктів впливу на організацію й

зацікавлених в отриманні прибутку. Менеджер повинен намагатися уникати при виробленні цілей орієнтації на отримання великого короткострокового прибутку. Він повинен прагнути встановлення таких цілей, які б забезпечували більший прибуток, але, бажано, в довгостроковій перспективі. Тому що покупці (ще один суб'єкт впливу на організацію) відіграють у цей час ключову роль для виживання організації, менеджери при встановленні цілей повинні враховувати їхні інтереси, навіть якщо вони ведуть до скорочення прибутку за рахунок зменшення ціни або збільшення витрат для підвищення якості продукту. Також при встановленні цілей необхідно враховувати інтереси суспільства, такі, наприклад, як розвиток умов середовища проживання в місцевому масштабі й т.п.

Природно, що дуже важко звести до купи при встановленні цілей різноспрямовані інтереси суб'єктів впливу. Власники очікують, що організація забезпечить високий прибуток, більші дивіденди, зростання курсу акцій і безпеку для вкладених капіталів. Співробітники бажають, щоб організація сплачувала їм високу зарплатню, давала цікаву й безпечну роботу, забезпечувала умови для росту й розвитку, здійснювала гарне соціальне забезпечення й т.п. Для покупців організація повинна надати продукт за підходящою ціною, що відповідає якості, з гарним обслуговуванням та іншими гарантіями. Суспільство вимагає від організації, щоб вона не приносила шкоди навколишньому середовищу, допомагала населенню й т.п. Менеджери повинні враховувати все це і формувати цілі таким чином, щоб у них знаходили втілення ці різнобічні інтереси суб'єктів впливу.

5.3 Установлення цілей

Процес установлення цілей у різних організаціях відбувається по-різному. В одних організаціях установлення цілей повністю централізовано, у інших же організаціях може бути повна децентралізація. Є організації, у яких процес установлення цілей має проміжний між повною централізацією й повною децентралізацією характер. Кожний з цих підходів має свою специфіку, свої

переваги й недоліки. Так, у випадку повної централізації при встановленні цілей усі цілі визначає сам верхній рівень керівництва організації. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації. Це є певною перевагою. У той же час у цього підходу є істотні недоліки, суть одного з яких полягає в тому, що на нижніх рівнях організації може виникати неприйняття цих цілей і навіть опір.

У випадку децентралізації у процесі встановлення цілей беруть участь разом з верхнім рівнем і більш низькі рівні організації. Є дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній - процес установлення цілей іде зверху вниз. Декомпозиція цілей відбувається в такий спосіб: кожний з нижчих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, які цілі були встановлені для більш високого рівня. Друга схема припускає, що процес установлення цілей іде знизу вгору. У цьому випадку нижчі ланки встановлюють собі цілі, які є основою для встановлення цілей наступного, більш високого рівня

Як видно, для різних підходів до встановлення цілей характерна наявність істотних розходжень. Однак, загальною вимогою до встановлення цілей є те, що вирішальна роль у всіх випадках повинна належати вищому керівництву.

З погляду логіки, здійснення дій, виконуваних при встановленні цілей, можна вважати, що процес цілепокладання в організації складається із трьох послідовних стадій. На першій стадії відбувається осмислення результатів аналізу середовища, на другий - вироблення відповідної місії й, нарешті, на третій стадії безпосередньо виробляються цілі організації. Розглянемо процес безпосереднього вироблення цілей організації.

Правильно організований процес вироблення цілей припускає проходження чотирьох фаз:

- виявлення й аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні;
- установа цілей для організації в цілому;
- побудова ієрархії цілей;
- установа індивідуальних цілей

Перша фаза. Вплив середовища позначається не тільки на встановленні, місії організації. Цілі також істотно залежать від стану середовища. Раніше, коли обговорювалося питання стосовно вимог до цілей, говорилося, що вони повинні бути гнучкими, щоб їх можна було змінювати відповідно до змін, що відбуваються в середовищі. Однак із цього ніяк не слід робити висновки, що цілі повинні бути прив'язані до стану середовища тільки шляхом постійного корегування й пристосування до тих змін, які відбуваються в середовищі. При правильному підході до встановлення цілей керівництво повинне прагнути передбачати те, у якому стані перебуватиме середовище, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення. Для цього дуже важливо виявляти тенденції, характерні для процесів розвитку економіки, соціальної й політичної сфер, науки й техніки. Звичайно, правильно передбачити все неможливо. Більш того, іноді в оточенні можуть відбуватися зміни, які ніяк не впливають із виявлених тенденцій. Тому менеджери повинні бути готові до того, щоб відповісти на несподіваний виклик, який їм може кинути середовище. Проте, вони повинні формулювати цілі, щоб ситуаційні складові знайшли в них своє відбиття.

Друга фаза. При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначити, що із широкого кола можливих характеристик діяльності організації варто взяти за основу. Далі вибирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. Особливе значення має система критеріїв, якими користуються при визначенні цілей організації. Зазвичай ці критерії виводять з місії організації, а також з результатів аналізу макрооточення, галузі, конкурентів і положення організації у середовищі. При визначенні цілей організації враховується те, які цілі вона мала на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконанню місії організації. Нарешті, рішення стосовно цілей завжди залежить від тих ресурсів, якими володіє організація.

Третя фаза. Установлення ієрархії цілей припускає визначення таких цілей для всіх рівнів організації, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загальорганізаційних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватися як за довгостроковими, так і по короткостроковими цілями.

Четверта фаза. Для того щоб ієрархія цілей усередині організації знайшла свою логічну кінцівку і стала реально діючим інструментом досягнення цілей організації, вона повинна бути доведена до кожного окремого працівника. У цьому випадку реалізується одна з найважливіших умов успішної діяльності організації: кожний працівник як би включається через свої персональні цілі до процесу спільного досягнення кінцевих цілей організації. Співробітники організації в такій ситуації отримують уявлення не тільки про те, чого вони мають досягти, але й про те, як результати їхньої праці позначатися на кінцевих результатах функціонування організації, як і якою мірою їхня праця буде сприяти досягненню цілей організації.

Установлені цілі повинні мати статус закону для організації, для всіх її підрозділів і для всіх членів. Однак з вимоги обов'язковості цілей ніяк не впливають їхня вічність і незмінність. Уже раніше говорилося, що внаслідок динамізму середовища цілі можуть мінятися. Можна підходити до проблеми зміни цілей у такий спосіб: цілі корегують щоразу, коли цього вимагають обставини. У цьому випадку процес зміни цілей має суто ситуаційний характер. Але багатьма організаціями застосовується підхід систематичної зміни цілей. При такому підході в організації встановлюють довгострокові цілі. На базі цих довгострокових цілей виробляють деталізовані короткострокові цілі (зазвичай річні). Після досягнення цих цілей розробляють нові довгострокові цілі. При цьому з метою враховують і ті зміни, які відбуваються в середовищі, та ті зміни, які відбуваються на рівні вимог, висунутих стосовно організації з боку суб'єктів впливу. На основі нових довгострокових цілей визначають короткострокові, після досягнення яких знову відбувається вироблення нових довгострокових цілей. При такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей, тому що вони регулярно змінюються. Однак постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація й регулярно проводиться корегування курсу з урахуванням виникаючих нових обставин і можливостей.

6. Процес планування стратегії

6.1 Поняття й процес стратегічного планування

Зміст планування як функції управління фірмою полягає у визначенні основних напрямів та пропорцій розвитку бізнесу з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку.

Стратегічні плани від інших планів та програм відрізняються:

- комплексним характером;
- практичною спрямованістю;
- орієнтацією на використання переваг фірми.

Стратегія формується в рамках **стратегічного планування**, що є основним ядром стратегічного управління підприємством. *Під стратегічним плануванням* розуміють управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню підприємства. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися значними дослідженнями і фактичними даними й охоплювати горизонт планування від 3 до 10 років. *Стратегічне планування складається з наступних етапів:*

1. Визначення завдання або місії підприємства, що являє собою чітко сформульовану причину існування підприємства.

До основних факторів, що визначають вибір місії підприємства, належать: історія підприємства і його культура, що включає інтереси та ціннісні установки власників і системи менеджменту; структура підприємства; якість керівництва.

2. Формулювання цілей підприємства, що являють собою конкретні вираження його завдань.

До основних чинників, що визначають вибір цілей підприємства, належать: стримуючі чинники і можливості середовища; потенціал зовнішнього середовища; внутрішні ресурси підприємства і вимоги акціонерів; загальна культура підприємства. Для цілей повинні виконуватися такі загальносистемні вимоги: досяжність, конкретність і вимірність, сумісність, орієнтація в часі.

3. Аналіз стану ринкового середовища. У рамках цього етапу виявляється ринок обслуговування і оцінюється його привабливість; характеризуються сформовані ринково-виробничі відносини.

До основних досліджуваних характеристик сегментів ринку належать: показники конкуренції (майбутні цілі конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, аналіз можливостей конкурентів, переваги і недоліки конкурентів); характеристики середовища; техніко-економічні показники; ринкові характеристики (стан ринку, його основні тенденції й основні характеристики споживачів).

Дані, отримані в результаті аналізу ринкового середовища, дають можливість оцінити привабливість ринку і закласти основу розробки стратегії розвитку підприємства.

4. Виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища, що впливають на стратегію підприємства.

Визначення факторів ґрунтується на виявленні безлічі груп стосунків як усередині підприємства, так і зовнішніх - з постачальниками, конкурентами, посередниками і фінансовими організаціями, а також державними установами і засобами масової інформації.

5. Формується стратегія розвитку портфеля проєктів.

Вибір стратегії визначається такими чинниками: місія і цілі підприємства; внутрішня культура підприємства; чинники зовнішнього середовища; ё (для корпорацій); прийнятні рівні ризику; загальна концепція підприємства; тимчасові обмеження на процедури прийняття стратегічних рішень.

6. Здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства. Найчастіше в процедурах стратегічного управління використовують такі детермінанти: широта охоплення ринку; сегментація ринку; номенклатура продукції; методи реалізації продукції; якість продукції; ціни і рівні продаж продукції; продуктивність; ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства - це реалізація концепції, у якій поєднують цільовий та інтегральний підходи о діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне планування - сукупність дій і рішень керівництва, що мають призвести до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги фірмі в досягненні своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає приймати управлінські рішення. Його завдання - забезпечити нововведення і зміни в організації (П. Лоранж).

Основні види управлінської діяльності при стратегічному плануванні (за Лоранжем)

1	Розподіл ресурсів	2	Адаптація до зовнішнього середовища
3	Внутрішня координація	4	Організаційне стратегічне передбачення

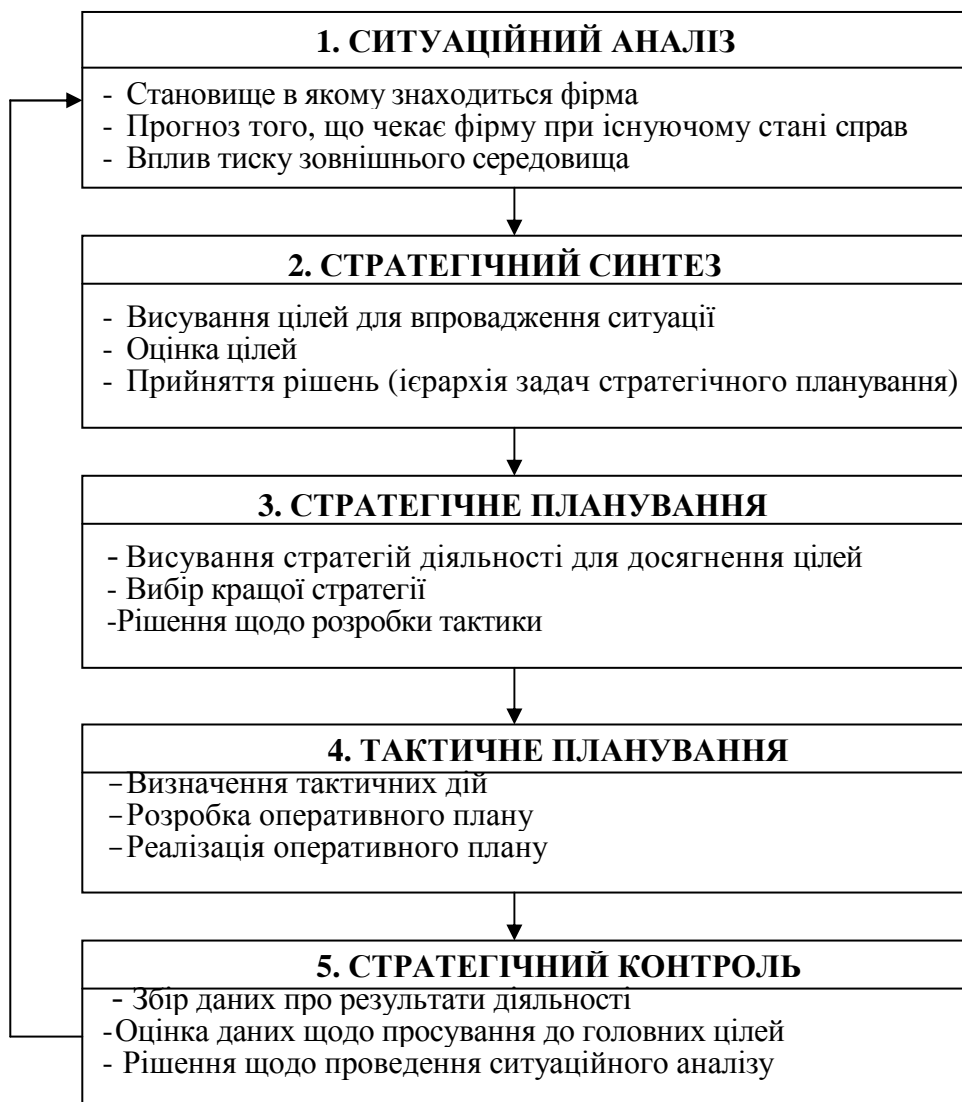


Рис. 9 - Схема замкнутого циклу стратегічного планування

6.2 Принципи стратегічного планування

Будь-яке стратегічне планування розраховане на перспективу й тому вже на початковій стадії необхідно мати чіткі, однозначні відповіді на наступні п'ять питань:

1. Наскільки планований майбутній стан організації віддалений від сьогодення?
2. Наскільки масштабні цілі, які ми ставимо перед собою?
3. Яка ймовірність їхнього досягнення?
4. Для чого ці цілі поставлені й що буде потім?
5. Які будуть наслідки досягнення цілей?

При відсутності чітких відповідей на третє, четверте і п'яте питання планування втрачає сенс, тому що комплекс погрозів для організації не вивчений, не оцінений, а тому ми входимо до зони ризику, не маючи навіть припущень про можливі наслідки своїх дій у форс-мажорних обставинах.

Використовуючи питання "Для чого?", можна перекоонатися в доцільності своїх як довгострокових, так і короткострокових планів і цілей. Часто складається наступна комбінація. Перше запитання: "Для чого вам потрібен ваш бізнес?" Виникає наступна відповідь: "Природно, щоб працювати й заробляти гроші!" Тоді ми задаємо друге запитання: "А для чого вам потрібно заробляти гроші?" "Щоб жити!" - така, як правило, відповідь. "А що для вас означає жити?" - запитуємо ми. "Жити - означає працювати й заробляти гроші", - чуємо ми у відповідь. Отже, коло замкнулося вже на третьому питанні. І якщо його не розірвати, відповідним чином скорегувавши цілі, отже, і стратегію, а відповідно до неї й повсякденну діяльність, життя все більше буде нагадувати біг білки в колесі. І по мірі розширення вашого бізнесу буде накопичуватися та критична маса питань, що врешті - решт приведе вас і ваш бізнес до стану краху, якщо ви вчасно не зумієте знайти відповіді на конкретні питання.

Численний досвід успішного підприємництва свідчить, що орієнтовані на майбутнє й внутрішньо стійкі організації успішно ведуть бізнес у

несприятливому зовнішньому середовищі завдяки своїй споконвічній налаштованості на досягнення надмети. Для цього вона повинна бути чітко визначена, мати конкретні характеристики, що дозволяє організації оперативно міняти тактику й навіть основний вид діяльності, щоб вмонтувати свій бізнес у нову нішу на шляху саме до цієї мети. Для таких організацій принцип "тому що" завжди виходить із власного переконання "для того щоб", а не з рішення "для того щоб", нав'язаного поточними обставинами. Краху уникають ті організації, які заздалегідь передбачають його можливість у сфері своїх стратегічних інтересів, а отже, заздалегідь спланували відповідну реакцію. Вона базується на формулюванні надмети й управлінських реакцій типу "що потім" у рамках системного підходу, що враховує причини й наслідки реалізованих рішень.

Викладений підхід був розроблений Г. Недлером і його послідовниками. Він успішно застосовується на Заході вже з кінця 80-х рр. у різних галузях організаційного планування й має назву "мислення повного спектра" (МПС).

МПС ґрунтується на сімох основних принципах:

1. Унікальність проблеми — принцип, що припускає розглядання кожної проблеми як такої, котра вимагає настільки ж унікального підходу для свого вирішення. Утримуючись від спокуси копіювати рішення вже відомих аналогічних проблем, разом з тим не слід відкидати їх без попереднього аналізу, оскільки в них можуть міститися цінні ідеї.

Сумнівність бездумного копіювання рішень ділових проблем стає очевидним, як тільки ви згадаєте, що передбачуване до копіювання рішення було прийнято людьми, що відрізняються від вас особистісними якостями, специфікою своєї справи, природним небажанням демонструвати свої заготовлені варіанти в сфері вдалих управлінських і інших рішень. Отже, використання чужого досвіду повинне ґрунтуватися на аналізі сукупності факторів: у чому саме вже вирішена проблема аналогічна вашій (у яких умовах було ухвалене рішення, у чому ці умови схожі з вашими й у чому відмінні від ваших), як це рішення було реалізоване (що загального й у чому відмінності між вами й тим, хто приймав і реалізовував відоме рішення). Засвоївши

позитивну частину чужого досвіду, постарайтеся одночасно відшукати помилки або ті частини рішення, які ви могли б за тих же умов реалізувати краще.

2. Ціль припускає постановку надмети, що спонукає до подальших дій незалежно від успіхів, досягнутих на деякому етапі. Після постановки надмети всі інші проміжні цілі повинні формулюватися з позиції "для того щоб". При розв'язанні конкретної проблеми необхідно ставити питання, яка ціль її рішення, після чого з'ясовувати, яка ж ціль цієї мети. Це дозволить, розширюючи межі цілей, вибрати найбільш важливі з них, а також укаже на проблеми, які вимагають уваги в першу чергу, виключивши всі несуттєві моменти. Підхід до постійного розширення області цілей включає такі значення цілей, як корисність, намір, місія, кінцевий пункт, і додає інші, охоплюючи весь спектр мотивів і можливих результатів діяльності при зміні зовнішнього середовища, створенні нових систем і відкритті нових перспектив для бізнесу.

Саме тому принцип вироблення цілей є інструментом пошуку рішень і, отже, планування стратегії фірми в певній галузі доцільно почати з вироблення надмети. Принципово важливо й те, щоб надмета вищої ланки менеджерів стала такою і для всіх співробітників, оскільки кожна організація діє не тільки за законами економіки, але й за законами психології. Тому аксіомою сучасного менеджменту персоналу стала формула: "Цілі й цінності співробітників і керівників фірми повинні збігатися". В організаціях, цілі яких або не визначені, або цілі керівника не збігаються з потребами й поглядами співробітників, може трапитися так, що організація стане просто групою нічим не об'єднаних людей.

3. Рішення, що іде за сьогоденням (РІН), припускає: вироблення різноманітних альтернатив по досягненню цілі; паралельний пошук найкращих шляхів досягнення найбільш великих цілей; пошук рішень, які допоможуть зробити прогноз того, яким рішення стане завтра.

Таким чином, маючи цілі у вигляді рішення на завтра, можна одержати напрямок руху до короткострокових рішень і скоординувати їх з більше загальними цілями.

Принцип РІН затверджує необхідність ураховувати в сучасних умовах рішення, які доведеться приймати завтра для роботи над проблемами по досягненню надмети. Він розглядає сьогоднішні рішення, технології, системи в якості перехідних до наступних рішень, технології, системи. Тим самим поточне рішення перестає навіть претендувати на абсолютність і остаточно перетворюється на багатообіцяючий перехід до нових можливостей.

Принцип РІН привчає нас вирішувати майбутні проблеми вже сьогодні. Перспективне ідеальне рішення задає напрямок прийнятим поточним рішенням і наповнює їх більшими цілями. Під час пошуку рішень не слід зневажати "фантомними альтернативами" тобто тими ідеями й проектами, які в цей час не можуть бути реалізовані. Їх варто враховувати з двох причин. По-перше, вони надають корисну інформацію й допомагають генерувати нові ділові пропозиції, а по-друге, змушують шукати для своєї реалізації нові можливості й сфери ведення бізнесу, а також нових компаньйонів і т.д.

Найчастіше помилка, чинена при рішенні проблем, полягає в ігноруванні майбутніх наслідків сьогоднішніх рішень і майбутніх потреб системи, що ми проектуємо сьогодні.

4. Системний підхід має на увазі, що всі рішення й всі проблеми є частиною однієї великої системи. Тому вижити, протистоячи несприятливим впливам зовнішньої соціальної системи, можна, лише вибудувавши усередині її свою більш правильну й мобільну систему. При виборі рішення необхідно враховувати й аналізувати всі зв'язки між елементами організаційного середовища, що допоможе заздалегідь оцінити складність і пріоритетність проблем, щоб почати адекватні дії. При цьому основні фактори можна об'єднати в системну матрицю, що пояснює основні взаємозв'язки в організації шляхом аналізу восьми взаємозалежних елементів рішення проблем при їх шести основних властивостях.

Заповнення навіть частини осередків матриці дозволяє визначити дійсно необхідну для ухвалення рішення (побудови стратегічного плану, проектування

будь-якої системи або розробки перспективного проекту) інформацію й зосередитися на найголовнішому при побудові системи організації.

5. Збір обмеженої інформації припускає накопичення тих даних, які важливі для вашого рішення, а не для проблеми. Більша частина комерційних проектів не реалізується через спроби менеджерів одержати "всю" інформацію про існуючі системи й проблемні ситуації, у результаті чого вони вичерпали головний ресурс — час.

Необхідний мінімум інформації повинен забезпечувати вас знанням того, що повинно бути, а не подробицями того, що зроблено не так. Отже, ті, хто збирає дані повинні прояснити послідовність майбутніх кроків. Помилково стверджувати, що організації працюють на базі інформації. Вони працюють на базі взаємо - відносин клієнтів і постачальників, колег і підлеглих, де якість цих взаємин визначає успіх фірми.

6. Особиста участь (людський фактор) означає необхідність прийняття участі у виробленні рішення більшої кількості тих виконавців, кому доведеться його реалізовувати або хто може з ним стикнутися в майбутньому. Чим більша кількість людей зможе висловити судження, тим ефективніше буде рішення.

Отже, використання людського фактору припускає інтеграцію робочої групи на основі розуміння того, що, будучи ізольованим від інших, людина не зможе самореалізуватися. Люди творчо підходять до своєї справи й працюють із повною віддачею тоді, коли бачать перспективу від свого внеску до спільної справи.

7. Перманентне вдосконалювання припускає при виробленні прийнятих рішень планувати наступні цілі й забезпечувати їхню реалізацію проведенням організаційних змін. На основі більших цілей і ідей РІН необхідно вибирати рішення, що включають передумови для майбутніх змін. Єдиний спосіб зберегти життєздатність рішення полягає в тому, щоб скласти програму безперервних змін і стежити за її виконанням.

Принцип перманентного вдосконалювання містить у собі концепцію "лагодьте до того, як зламається" або "знайте, коли поліпшувати". Це

означає, що ви повинні скласти певний графік передбачуваного внесення змін і поліпшення рішень "на ходу", програму безперервної модифікації й відновлення рішень.

Використання розглянутих принципів "мислення повного спектра" при стратегічному плануванні відрізняється наступними перевагами:

- наголошує на синтезі, а не на аналізі (цілісний, системний підхід);
- зосереджує увагу на майбутньому (на цілі), а не на проблемах або минулому (кличе вперед, а не тягне назад);
- при вирішенні різноманітних проблем у основу кладе віру, а не сумніви (позитивність);
- споконвічно ставить питання: " Чи робимо ми те, що потрібно?" (конструктивність);
- дає достатню волю для вибору рішення (не програмує пошук у вузьких рамках);
- дозволяє творчості розгорнутися у всьому спектрі, не сковуючи мислення;
- наголошує на самовдосконаленні й розвитку справи (інноваційний підхід);
- залучає до прийняття рішень усіх зацікавлених або здатних бути зацікавленими в майбутньому осіб і забезпечує всім учасникам пошуку й реалізації рішень гідну роль (вивільнення творчої основи у виконавців і споконвічна мінімізація конфліктних ситуацій під час майбутньої практичної реалізації рішень, тобто стимулювання не внутрішньої конкуренції, а творчого партнерства);
- забезпечує безперервні зміни й поліпшення системи, стосовно до якої виробляються ті або інші стратегії й рішення.

Таким чином, застосування принципів "мислення повного спектра" дозволяє планувати організаційні зміни на основі програм саморозвитку всього персоналу керування.

Принципи "мислення повного спектра" дозволяють розблокувати наше сковане стереотипами, догмами й шаблонами звичних схем мислення, направивши його в русло справжньої творчості, що дозволяє людині більш повно реалізувати свої здібності, розвинути їх і в остаточному підсумку опинитися вище обставин, які можуть запанувати над вами й вашою справою. Тому їхнє використання є універсальний інструмент вивільнення творчого потенціалу особистості, можливість реалізувати себе разом із вдосконалюваною вами вашою справою. Принципи "мислення повного спектра" можуть допомогти знайти реальні, а не мнимі цілі в житті й бізнесі, зробити ваше життя цілеспрямованим.

6.3 Стратегічне планування діяльності

Система критеріїв за основними напрямками діяльності фірми для визначення параметрів стратегічного планування господарської діяльності.

1 Виробнича діяльність

- 1.1.Обсяг виробництва.
- 1.2.Обсяг реалізації послуг.
- 1.3.Виробнича потужність підприємства.
- 1.4.Стан торговельної мережі (розміщення, доступність).
- 1.5. Загальні витрати обігу.
- 1.6.Матеріальне і товарне забезпечення:
 - 1.6.1. Обсяг надходження сировини, комплектуючих, матеріалів, енергоносіїв, товарів.
 - 1.6.2.Обсяг товарних запасів.
 - 1.6.3. Їх відповідність нормативам.
 - 1.6.4. Ритмічність поставки.
- 1.7.Організація торговельних процесів і обслуговування споживачів.

2_ Фінансова діяльність

- 2.1.Обсяг і структура статутного фонду.
- 2.2.інтенсивність інвестицій.
- 2.3.Фінансовий стан і платоспроможність фірми.
- 2.4.Обіговий капітал і його використання.
- 2.5.Структура і напрями використання фінансових ресурсів фірми.

3 Кадрова робота

- 3.1.Забезпеченість робочою силою (укомплектування штатів та їхня відповідність потребам).
- 3.2.Продуктивність і ефективність праці.
- 3.3. Рівень заробітної платні та соціальних виплат.
- 3.4.Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини).

4_ Торговельно-економічна діяльність

- 4.1.Асортиментна політика.
- 4.2.Цінова політика.
- 4.3.Рекламна діяльність.
- 4.4. Організація господарських зв'язків (постачальники/споживачі), їх стабільність та ефективність.
- 4.5.Характер комерційних угод та їх ефективність.
- 4.6.Політичне формування торговельних націнок.
- 4.7.Конкурентоспроможність продукції, що реалізується.

5_ Організаційна та управлінська діяльність

- 5.1.Система планування.
- 5.2.Оперативне управління.
- 5.3.Професійний рівень керівників та фахівців.
- 5.4.Рациональність організаційної структури управління.
- 5.5.Інформаційне забезпечення і технологія управління.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії фірми і досягнення її цілей

Принципова відмінність стратегічного планування від традиційного полягає в тому, що значення основних показників діяльності визначається не шляхом екстраполяції досягнутих параметрів, а на основі встановлених якісних цілей.

Більшість стратегій можна згрупувати за типами основних стратегій:

- Стратегією контролю над витратами.
- Стратегією диференціації.
- Стратегією фокусування.

6.4 Планування реалізації стратегії

Наступним великим і останнім кроком у стратегічному плануванні є планова підготовка реалізації стратегії. При втіленні стратегії центральним є питання про розвиток стратегічних програм, завдання якого - уможливити переорієнтацію діяльності підприємства у світлі нової стратегічної орієнтації.

Стратегічна програма

Завданням стратегічного програмного планування є конкретизація стратегії для кожної з виробничих функцій та в майбутньому узгоджуванні її з конкретною дійсністю. Інакше кажучи, варто конкретизувати, які заходи треба провести в окремих виробничих функціональних галузях, щоб була реалізована запланована стратегія. Тобто, мова йде про наступне: які кроки необхідно почати робити при закупівлі, щоб здійснити заплановану стратегію ведення цін, або яку діяльність повинен здійснювати технічний відділ, щоб технічний відділ обслуговування покупців діяв як централізовано диференційований.

Уже ці питання вказують на те, що при розвитку стратегічних програм мова йде не про просту дедуктивну роботу. Розвиток програми - це головним чином самостійна планова робота, завдання якої фіксувати заходи, які є критичними для успіху запланованої стратегії. Не всі виробничі дії

вливаються до стратегічної програми, а селективно вибирають тільки ті заходи, які можуть бути критичними стосовно реалізації стратегії.

Тому завданням програмного планування є виявлення з перших кроків тих галузей, які мають критичне значення для успішного застосування стратегії підприємства. Якщо, наприклад, підприємство вирішило зробити центральною темою стратегії диференціації безпеку продукту, то стратегічну програму варто розвивати в рамках цього напрямку: розвиток засобів безпеки, підвищення стандартів якості продукції, поширення філософії безпеки й т.д.

Підхід концентрації на критичні для стратегії областях є усвідомленим. Стратегічний план є тільки обмеженим планом, а не всеосяжним планом керування. Галузі, які не є стратегічно критичними, є предметом оперативного планування. Межа між стратегічним і оперативним плануванням не є чітко зафіксованою й більш точно визначається в процесі діяльності.

Стратегія й культура

У межах стратегічних організаційних заходів останнім часом чітко виходить на перший план культура підприємства. Під культурою підприємства маємо на увазі існуюча на підприємстві система цінностей і орієнтирів, вироблена в процесі діяльності, пов'язана із традиціями й ритуалами, із соціалізацією нових членів підприємства.

Культура підприємства, як невидима величина керування, має дуже велике значення для реалізації стратегії, тому що вона може призвести при новій орієнтації до успіху стратегії або до її невдачі. Застосування нової стратегії може бути планомірно добре продумано, але не спрацювати, якщо воно вступає в протиріччя із цінностями, що лежать в основі існуючої культури підприємства. Це особливо часто відбувається в тих випадках, коли протиріччя розпізнане. Культурі підприємства властиве своє специфічне ставлення до законів, змінити які або пристосувати до нової стратегічної орієнтації не завжди можливо. Тому визначення культури підприємства - це одне з основних завдань менеджменту при розробці стратегії організації. Культура підприємства може привести стратегію до блискучого успіху, але вона може також стати гальмом, перетворитися

у ворожу силу. Ці спостереження привели до принципу, що стратегічний успіх тільки тоді можливий, коли стратегія й культура узгоджені. До сьогоднішнього дня існує ще мало знань про те, які стратегії вимагають яких культур.

Для плануючих стратегію існує дві основні можливості, як враховувати особливості культури підприємства:

1) пристосувати стратегію - це означає, що варто вибирати тільки ті стратегії, які гармонійно співіснують із культурою підприємства;

2) пристосувати культуру - це означає, що відбувається спроба пристосувати культуру підприємства до нової стратегічної орієнтації.

Як уже згадувалося, друга альтернатива може бути практично реалізована з більшими зусиллями та не в короткий термін. Культури підприємств - це позапланово існуючі складні системи орієнтації, які не піддаються простому впливу з метою видозмін. Культура не піддається "обробці", як наприклад, розрахунок зарплати на ЕОМ.

З іншого боку, підприємству не слід капітулювати перед власною культурою й тільки через неї блокувати необхідну стратегічну нову орієнтацію. У такому випадку культура може стати загрозою існування підприємства.

Метою стратегічно усвідомленого ведення підприємства повинно бути завдання - стежити за тим, щоб культура не стала дуже сильною, щоб вона була гнучкою й давала можливість вільної орієнтації. Така позиція, однак, містить відмову від керування добре розвиненою культурою. Зі стратегічного погляду переваги сильно вираженої і глибокої культури підприємства є сумнівними; дуже небезпечно стратегічну гнучкість приносити в жертву оперативній ефективності керування.

Особистісні аспекти

Практичний досвід указує на те, що запланована стратегія тільки тоді є успішною, коли для цього створені особистісні передумови. Безпосередньою точкою поєднання стратегічних заходів є планування особистих потреб. На основі планованої стратегії і програми для виробничих галузей діяльності повинні бути вивчені довгострокові особисті потреби, як у кількісному, так і

в якісному аспектах, зіставлені з тим, що є на сьогодні. На підставі отриманих відхилень розробляється план задоволення особистих потреб.

Залучення нового персоналу висуває питання відбору кадрів. Щоб успішно була реалізована запланована стратегія, необхідна ефективна система відбору кадрів. Стратегія диверсифікованості вимагає створення цілеспрямованої, заснованої на новому бізнесі, системи відбору.

На противагу існуючій керівній ідеї універсальних менеджерів, на практиці часто виходять із того, що поведінка менеджерів може мінятися тільки в певних межах. Тому відповідність між запланованою стратегією й особистісною орієнтацією головних осіб у стратегічному бізнесі повинне розглядатися як центральна умова діючої реалізації стратегії. Тому пропонується для стратегії згортання залучати стійких "дипломатів", у той час, як вхід на ринок виробляється "шустрими" особистостями-першовідкривачами.

Аналогічно, для визначення продуктивності й системи стимулювання потрібно також чітко орієнтування стратегічних пріоритетів. Ці системи повинні бути представлені таким чином, щоб у співробітників була мотивація поводитися так, щоб фірма наближалася до своїх стратегічних цілей. Замість переважної орієнтації на короткострокові, легко вимірювані успіхи, варто створити систему критеріїв продуктивності й стимулів, що буде відбивати стратегічну перспективу. Для диверсифікованого підприємства це означає, що системи прибутків різні, і вони існують одна поряд з іншою, і варіюються в тому обсязі, у якому стратегічні вимоги відрізняються одна від одної. Наприклад, стратегія для "дійних корів" вимагає інших стимулів, ніж стратегія інвестицій для "зірок".

У визначенні продуктивності існуючі кваліфікаційні пробіли повинні бути взаємопов'язані у світлі вимог стратегії зі стратегічними програмами розвитку особистості. Це, природно, висуває відповідні критерії визначення продуктивності. Для здійснення планів потрібно, щоб співробітники в контексті прийнятої стратегії порівнювали свої щоденні рішення з відповідними стратегічними пріоритетами.

7. Аналіз альтернатив і вибір стратегії

7.1 Визначення стратегічних альтернатив

Аналіз зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, а також його внутрішніх ресурсів і можливостей переслідує подвійну ціль: визначити можливі стратегічні альтернативи й сформулювати критерії вибору найкращого варіанта із цих альтернатив.

Стратегії інвестицій у товарні ринки визначають інвестиційні рішення й відповідають на питання: «Де конкурувати?»:

- Чи повинні існуючі сфери бізнесу бути розширені або зменшені (матриця Бостонської консультативної групи)?
- У які напрямки росту здійснювати інвестиції?
- Чи з'явилися нові привабливі сфери бізнесу (матриця Ансоффа «товари-ринки»)?

Стратегії досягнення конкурентних переваг дають відповідь на питання: «Як конкурувати?»:

- Які базові стратегії досягнення конкурентних переваг найбільш адекватні існуючій ситуації на ринку й можливостям підприємства?
- Які функціональні стратегії повинні бути реалізовані?
- Якими повинні бути стратегії позиціонування, просування товару на ринок, товарна, цінова й інша стратегії?
- Які ресурси й сфери діяльності підприємства необхідно залучити до реалізації стратегії?

Важливою проблемою при виборі стратегій конкуренції є координація функціональних і інших стратегій, їхня спрямованість на досягнення загальної мети. Підприємства можуть розташовувати декількома альтернативами свого розвитку при тих або інших варіантах змін зовнішнього середовища. Як внутрішні обмежувачі виступають потенційні можливості підприємства, життєвий цикл його продукції, становище виробничої системи й рівні

економічного розвитку підприємства, доступність фінансових ресурсів, готовність менеджерів і всього персоналу до реалізації обраної стратегії. Крім того, велике значення управлінської культури підприємства, його досвіду реалізації стратегічних рішень і багатьох інших факторів.

Змінні, які визначають вибір стратегії, на практиці важко піддаються кількісному вираженню, їхні взаємозв'язки погано простежуються, а оцінка невизначеності й ризику складна. У реальному житті можливі варіанти стратегії підприємства, як правило, не виключають один одного й можуть по-різному комбінуватися. Працюючи над альтернативними рішеннями, варто ставитися до них прагматично, тому що може не вистачити ресурсів для пророблення ряду можливостей одночасно. Крім того, детальний розрахунок і планування декількох альтернатив можуть бути неефективними, необхідно залишити тільки одне рішення. У цьому випадку можна почати роботу із двох-трьох альтернатив, але здійснити лише на передпроектному рівні. Це дозволить зібрати більше фактичних даних і більш реально оцінити обрані альтернативи, зосередившись на одному варіанті. У принципі можливий інший підхід, при якому глибоко проробляється одна альтернативна стратегія. Потім, якщо вона з будь-якої причини виявляється незадовільною, здійснює перехід до пророблення іншої стратегії й т.д.

Безумовно, жоден з підходів не гарантує, що буде знайдено ідеальне рішення. Однак вибір здійснюється в реальному житті, в умовах обмежених тимчасових, фінансових, людських та інших факторів. Ідеальне рішення може бути в межах досяжності, але час або необхідні витрати можуть перешкодити його досягненню. Часто першим кроком у стратегічному розвитку є визначення місії підприємства, роль якої полягає в тому, що в процесі визначення місії висувають й розглядають різні пропозиції, тобто місія може бути засобом генерації й відбору стратегічних альтернатив. Визначення місії логічно прямує за зовнішнім аналізом і аналізом діяльності підприємства. Однак іноді корисно визначити спочатку місію.

Рішення стосовно масштабу зовнішнього аналізу уточнюють після визначення місії. Визначення місії дає уявлення про масштаб підприємства, напрямки його росту (обмеження аналізу).

Для формулювання стратегічних альтернатив необхідно насамперед проаналізувати ключові стратегічні фактори з погляду поточної ситуації. У результаті цієї роботи може бути виявлена необхідність корегування місії й поточних цілей підприємства. Ділова практика свідчить, що підприємство повинне регулярно аналізувати галузі діяльності, у яких воно може реалізовувати свої конкурентні переваги, і в такий спосіб отримувати високі прибутки. Результатом такого аналізу може стати рішення про вихід з деяких галузей бізнесу й продажу відповідних активів. Або, навпаки, виявиться доцільним розширити певний напрямок бізнесу, додати родинне підприємство до корпоративного портфеля. При цьому бізнес-портфель повинен бути збалансований з використанням, наприклад, підходу Бостонської консультативної групи.

Ці й інші стратегічні альтернативи можуть бути реалізовані або всередині підприємства на основі використання його можливостей і практичного досвіду, або шляхом поглинання і злиття. При цьому розширення одних видів бізнесу може супроводжуватися закриттям, продажем або виділенням з підприємства інших його видів. Причини виділення окремих бізнес - одиниць із підприємства або їхнього продажу наступні:

- пристосування до економічної ситуації, що змінилася, у рамках нової ринкової стратегії;
- нездатність використовувати бізнес-одиницю так само ефективно, як коли вона була незалежною компанією;
- спроба виправити прийняті раніше невірні інвестиційні рішення;
- рішення вигідно продати раніше придбане проблемне підприємство, вартість якого збільшилася в результаті митецького менеджменту або інших факторів;
- порятунок від збиткового бізнесу;
- потреба в грошах, які можна отримати від продажу.

Існує багато літератури з теорії злиття і поглинань, яка пояснює зовнішні причини розширення бізнесу. Серед них:

- зниження ризику, витрат або часу для розширення частки ринку;
- отримання вигід від додаткових можливостей інших фірм;
- доступ до важливих ресурсів і замовлень;
- отримання більших вигід, ніж створення з «нуля» нового бізнесу в рамках існуючого підприємства

Якщо ініціюється поглинання, то стратегія зводиться до виявлення сприятливих можливостей і пошуку кандидата на поглинання. Починається розробка тактики угоди, а після її здійснення обов'язково виникає потреба в розробці стратегії інтеграції діяльності й організаційних структур, щоб реалізувати вигоди злиття. Інтеграція може стати непростим завданням, оскільки поєднувані фірми, доповнюючи одна одну стратегічно, можуть мати більші розходження в корпоративній культурі, стилі керування, організаційній структурі.

Отже, у кожного підприємства існує безліч стратегічних альтернатив, вибір яких також є нелегким завданням. Можливі критерії вибору альтернативних стратегічних рішень можна об'єднати в п'ять груп (рис. 7.1).



Рис. 7.1 - Критерії вибору альтернативних стратегічних рішень.

Стратегічні альтернативи необхідно оцінити на предмет того, чи відповідають вони можливостям і загрозам зовнішнього оточення (зовнішній аналіз). Для досягнення конкурентних переваг, які є частиною або основою стратегії, необхідно використати ресурси й сфери діяльності підприємства. Тому обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому оточенню, цілям підприємства, бути реалізованою й не суперечити іншим стратегіям підприємства.

При стратегічному виборі в підприємства, як відзначає И. Ансофф, виникають протиріччя між трьома групами орієнтирів: довгостроковими й короткостроковими показниками рентабельності й обсягом продажів; рентабельністю й гнучкістю керування; гнучкістю керування й синергізмом. Як приймаються рішення стосовно вибору кращої конкурентної стратегії?

1. Можливо, найбільш важливим критерієм є те, як передбачувана стратегія співвідноситься зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості й ключові, сильні сторони підприємства, а крім того, не врахує зовнішні загрози й слабкі сторони підприємства, то вона, імовірно, приречена на невдачу.

2. Іншим важливим аспектом при виборі стратегії є наступний момент: чи може стратегічна альтернатива забезпечити виконання раніше поставлених цілей? Чи відповідає вона корпоративній місії?

3. Необхідно переконатися, що функціональні стратегії, які підтримують певну стратегічну альтернативу, взаємозалежні.

4. Наступне питання: чи достатнє передбачувана в рамках стратегічного плану частка ринку для того, щоб підтримати необхідний рівень доходу від інвестицій і прибутку?

5. Необхідно оцінити ризик певної стратегічної альтернативи, особливо якщо мова йде про залучення великих активів.

6. Варто оцінити також реакцію на цю стратегічну альтернативу різних зацікавлених груп у мікросередовищі.

Найпоширенішим методом оцінки ймовірного економічного впливу кожної альтернативи на майбутнє корпорації є розробка детальних сценаріїв, у яких передбачені три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш імовірний. Якщо ці сценарії адекватно відбивають ставлення менеджменту до ризику, тиск із боку зовнішнього й внутрішнього середовища, особисті інтереси вищого керівництва, то вони є ефективним інструментом, що допомагає менеджерові вибрати стратегічну альтернативу,

що найкраще сприяє досягненню цілей корпорації. Але остаточна стратегічна альтернатива повинна бути обрана в результаті колективного обговорення менеджерів. Існують різні прийоми з організації нарад по прийняттю стратегічних рішень, спрямовані на створення атмосфери вільного обміну думками, гострої критики, виявлення можливих прорахунків тієї або іншої стратегічної альтернативи.

Один із прийомів, використовуваних під час обговорення стратегічних альтернатив, - введення спеціальної рольової установки («диявольського адвоката»), робота якої полягає у виявленні всіх потенційних слабкостей стратегічних альтернатив. Цей прийом виник у середні століття й використовувався ієрархами католицької церкви при прийнятті рішень стосовно канонізацій.

7.2 Аналіз стратегічних альтернатив

Чинник	Оцінка впливу чинника
1. Ризик	1.1. Рівень припустимого ризику для нормального функціонування підприємства 1.2. Передбачений рівень ризику в процесі реалізації стратегії
2. Величина фінансових коштів	2.1. Величина наявних фінансових ресурсів 2.2. Передбачуваний обсяг фінансових коштів, що необхідні для реалізації стратегії
3. Зовнішні чинники	3.1. Найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для підприємства 3.2. Ступінь залежності фірми від зовнішнього середовища
4. Трудові ресурси	4.1. Рівень компетентності і кваліфікації персоналу, його відповідність процесу реалізації стратегії
5. Ставлення персоналу до можливих змін	5.1. Можлива реакція персоналу на майбутні зміни 5.2. Ступінь готовності персоналу до ризику та інновацій
6. Ставлення власників (менеджерів) фірми до ризику інновацій	6.1. Ступінь готовності до ризику, нововведень, різних змін у діяльності підприємства
7. Чинники часу	7.1. Передбачуваний (прогнозований) період часу початку і тривалості реалізації стратегії
8. Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	8.1. Ймовірна зміна кількісних і якісних показників економічної діяльності підприємства

7.3 Стадії й фактори вибору стратегії

Проаналізувавши зовнішні небезпеки й нові можливості, привівши у відповідність із ними внутрішню структуру, керівництво організації може приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії - центральний момент стратегічного керування.

Процес вибору складається зі стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки). На практиці ці стадії важко розділяти, тому що вони являють собою різні рівні єдиного процесу аналізу. Однак при цьому використовуються різні методи.

На першій стадії створюють стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більшу кількість альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всій їхній різноманітності й формують загальну стратегію.

На третій - аналізують альтернативи в межах обраної загальної стратегії фірми й оцінюють за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, для окремих функціональних зон організації розробляють часткові стратегії.

На вибір стратегії впливають численні й різноманітні фактори. Виділимо найважливіші:

1. *Вид бізнесу й особливості галузі*, у якій працює організація. У першу чергу, тут беруть до уваги рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію, і поставлять її на ті самі ринки

2. *Стан зовнішнього оточення*. Стабільно воно або піддано частим змінам? Наскільки передбачувані ці зміни?

3. *Характер цілей*, які ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники організації.

4.*Рівень ризику.* Ризик є реальним чинником життєдіяльності організації. Занадто високий ступінь ризику може призвести до краху організації. Тому перед керівництвом завжди стоїть питання: “Який рівень ризику для організації є припустимим?”

5.*Внутрішня структура організації, її сильні й слабкі сторони.* Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкості вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями.

6.*Досвід реалізації минулих стратегій.* Цей фактор пов'язаний з «людським фактором», із психологією людей. Він може мати як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних організацією в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого боку - обмежує вибір.

7.*Фактор часу.* Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху або невдачі організації. Навіть сама прекрасна стратегія, нова технологія або новий товар не приведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок не вчасно. А це може привести організацію до більших втрат або навіть до банкрутства.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. *Стратегічні альтернативи* — набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічні цілі організації, у всієї їхньої різноманітності, у межах обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості й характеризується різними витратами й результатами.

7.4 Вироблення й коректування стратегії діяльності

Процес вибору стратегії є найбільш відповідальним етапом стратегічного менеджменту перед її реалізацією. Це пов'язане з тим, що помилки вищого керівництва, зроблені на цьому етапі, у більшості випадків практично неможливо виправити без значних фінансових втрат або взагалі можна постати перед загрозою банкрутства, неправильно оцінивши ступінь ризику господарської діяльності.

Організації, залежно від своїх можливостей і складних обставин, застосовують різні методи й процедури вироблення стратегії. Існує своя специфіка у визначенні навіть строків, на які виробляється стратегія, тому що на видобувних, обробних, електронних й підприємствах легкої промисловості вони мають тенденцію до істотного зменшення. Крім того, різні методи моделювання й оцінки господарських ризиків дають різні результати залежно від цілої низки вхідних обставин і здатності керівництва правильно застосовувати ці інструменти аналізу. Значна кількість керівників організацій дотепер не вважає за необхідне оцінити можливі наслідки впливу реалізації обраної стратегії на стан соціального й природного середовища, незважаючи на те, що соціальне оточення оцінює їхню діяльність у першу чергу, за критерієм екологічної й соціальної безпеки, а у другу - корисності.

Тому розглянуті раніше інструменти вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища повинні стати органічною частиною роботи з вибору майбутньої стратегії із числа наявних альтернатив. Її кваліфіковане здійснення припускає послідовну реалізацію чотирьох етапів

Перший етап. З'ясування поточної стратегії необхідно, тому що неможливо ухвалювати рішення щодо майбутньому розвитку, не маючи чіткого уявлення про поточний стан організації й специфіку реалізованої стратегії. Фахівці у галузі стратегічного керування А. Томпсон і А. Стрикленд думають, що необхідно проаналізувати по п'яти зовнішнім і внутрішнім факторам, щоб прояснити ситуацію з поточною стратегією. Це дозволить зрозуміти, від чого ми відштовхуємося й чого прагнемо в довгостроковій перспективі.

До зовнішніх факторів належать:

- розмір діяльності організації й ступінь різноманітності виробленої продукції, її диверсифікованість, тобто здатність випускати різноманітні товари й робити послуги, що підвищує її стійкість у конкурентній боротьбі на різних ринках;
- характер недавніх придбань і продажів частини своєї власності, що визначають стан її різних фондів і можливість їхньої трансформації;
- структура й спрямованість діяльності за останній період, що показують сформовані переваги й пріоритети;
- можливості, на які була орієнтована організація останнім часом, що характеризує потенціал залучаємих нею ресурсів і специфіку просування продуктів на ринок;
- відношення до зовнішніх погроз демонструє ступінь адекватності реакцій керівництва організації на систему обмежень і прямих погроз бізнесу, які необхідно враховувати на майбутнє.

До внутрішніх факторів належать:

- цілі фірми, що вказують на готовність персоналу йти в напрямку, обумовленому стратегічним вибором;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень по продукції, які характеризують сформований стан справ у організації й необхідність переходу до інших, більш продуктивних рішень;
- ставлення до фінансового ризику з боку керівництва у реальній фінансовій політиці, що показує його дійсну здатність приймати вірні рішення у форс-мажорних обставинах
- концентрація зусиль у галузі НДДКР (науково - дослідницькі й досвідчено - конструкторські роботи), що дозволяє визначити можливості й пріоритети майбутніх досліджень і розробок;
- стратегії в окремих сферах (маркетингу, виробництві, керуванні персоналом), що дозволяють кваліфіковано судити про можливості й про те, що необхідно почати для поліпшення справ.

Другий етап. Аналіз портфеля продукції дає уявлення про характер взаємозв'язків усіх сфер бізнесу й потенціалі їхньої суми - портфелю продукції, за допомогою аналізу якого можна збалансувати надходження грошей, ступінь ризику, відновлення й відмирання частин бізнесу.

Аналіз портфеля продукції може бути представлений у вигляді логічної послідовності наступних дев'яти дій:

1. Визначення ієрархії рівнів аналізу портфеля продукції починається з окремого продукту й завершується верхнім рівнем організаційної структури в цілому.

2. Фіксація одиниць аналізу, які називають стратегічними одиницями бізнесу, для побудови матриць аналізу портфеля продукції. Стратегічними одиницями бізнесу можуть виступати окремі продукти й продуктово - ринкові сегменти.

3. Визначення параметрів матриць аналізу портфеля продукції для визначення необхідної релевантної інформації й вибору перемінних для проведення аналізу. Наприклад, у якості таких перемінних при вивченні привабливості галузі для бізнесу можуть служити розмір ринку й ступінь його захищеності від інфляції, темпи його росту й прибутковість.

4. Вимір сили бізнесу припускає використання наступних перемінних: частка ринку, її зростання, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство як товар і ін.

5. Збір і аналіз даних, проведений по чотирьох напрямках: привабливість галузі для бізнесу, конкурентна позиція організації, можливості організації й погрози для неї, наявні ресурси й кваліфікація кадрів, аналізовані з позиції виявлення потенціалу організації по кожному напрямку.

6. Побудова й аналіз матриць портфеля продукції для з'ясування положення справ з поточним станом портфеля продукції організації й для розробки прогнозу його потенціалу на майбутнє.

7. Розробка динаміки зміни матриць для з'ясування того, чи приведе перехід портфеля продукції в новий стан до досягнення поставлених цілей.

Для цього необхідно з'ясувати: чи включає портфель продукції достатню кількість видів діяльності в привабливих галузях; чи породжує портфель продукції занадто багато питань; чи є достатня кількість партнерів, що бажають фінансувати виникаючі випадки ризику в новому виді бізнесу; чи дає портфель продукції достатню кількість прибутку й у якому ступені він незахищений у випадку прояву негативних тенденцій.

8. Формування нового портфеля продукції можливо у випадку негативних результатів відповідей за сформульованими раніше сімома питаннями.

9. Визначення бажаного портфеля продукції відбувається після аналізу того, який з наявних варіантів найбільше відповідає поставленим фірмою цілям.

Таким чином, розглянута послідовність дій з аналізу портфеля продукції не є інструментом прийняття рішень, а лише показує його стан, що повинно враховуватися в процесі ухвалення рішення.

Третій етап. Вибір стратегії організації здійснюється на основі проробленого на попередніх етапах аналізу, а також за допомогою чіткого з'ясування основних причин, що характеризують сутність і специфіку реалізованої стратегії або стратегій.

Доцільно враховувати наступні вісім ключових факторів при виборі стратегії:

1) привабливі боки сфери бізнесу й сильні сторони організації, які повинні бути спрямовані на зміцнення її лідуючого стану на ринку за рахунок розгортання діяльності в нових сферах і вибору оптимальних стратегій росту (наприклад, якщо сфера, у якій організація веде свій бізнес, іде до занепаду, то доцільно застосувати стратегії диверсифікованості, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то доцільно орієнтуватися на стратегію концентрованого або інтегрованого росту; слабкі фірми, навпаки, повинні вибирати такі стратегії посилення, як стратегія концентрованого росту в швидкозростаючій галузі);

2) цілі організації, що надають унікальність і оригінальність вибору стратегії (наприклад, якщо цілі організації не припускають інтенсивного зростання, то не логічно вибирати й відповідні стратегії росту, цілі власників

і співробітників організації, а також цілі, обумовлені обраною місією, можуть внести істотні корективи в процес вибору стратегії);

3) інтереси й відношення вищого керівництва можуть зробити вирішальний вплив на вибір і корегування стратегії у процесі її виконання, тому що керівництво майже завжди має більшу інформацію, важливу для розвитку бізнесу, ніж будь-хто інший, а тому може більш точно реагувати на різноманітні зміни, що вимагають визначеності у виборі й проведенні стратегії;

4) фінансові ресурси обумовлюють вибір стратегії, особливо у випадках розробки нового продукту, виходу на нові ринки або переходу в нову сферу діяльності, а також при намірі вищого керівництва організації вести диверсифікований бізнес;

5) кваліфікація працівників є сильним обмежувальним фактором при виробленні стратегії особливо в нових сферах діяльності, оскільки там відразу ж потрібно демонструвати якість діяльності у всіх її компонентах;

6) зобов'язання організації по попередніх стратегіях перед своїми клієнтами, партнерами й постачальниками, а також фінансовими установами можуть обмежити поле вибору стратегії або можливість для маневру в рамках стратегії, уже обраної для реалізації;

7) ступінь залежності від зовнішнього середовища обумовлює вибір стратегії значною мірою через велику кількість неоднозначних і змінюваних динамічно факторів, переважну частину з яких якщо й можна передбачити, то запобігти впливу вкрай складно

8) часовий фактор пов'язаний з тим, що й можливості, і загрози, і плановані зміни завжди мають часові межі, а тому обрана стратегія з можливими наслідками її корегування повинна мати певний запас часу на непередбачені обставини.

Четвертий етап. Вибір стратегії - це її оцінка, що являє собою аналіз правильності й достатності обліку основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Уся процедура оцінки зводиться врешті-решт до з'ясування того, чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за трьома наступними напрямками.

Відповідність обраної стратегії стану й вимогам оточення, коли перевіряється, чи враховані фактори динаміки ринку й динаміки розвитку життєвого циклу продукту, а також чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг.

Відповідність обраної стратегії потенціалу й можливостям організації, коли оцінюється взаємозв'язок певної стратегії з іншими, її відповідність можливостям персоналу, наявній структурі фірми, вивіреності послідовності дій за часом.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії, оцінюваного за трьома напрямками: реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків для організації може призвести провал стратегії; чи виправдує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Запропоновані етапи, послідовність процедур і схем роботи з вибору стратегії діяльності організації дозволяють провести цю роботу так, щоб у процесі її реалізації не було необхідності в істотному корегуванні. Якщо ж вона все-таки доцільна й можлива, то варто оцінити ймовірний фінансовий збиток і співвіднести його з тими часовими показниками, які закладалися для реалізації стратегії. Якщо фінансові втрати невеликі й не розтягнуті у часі, то можна обмежитися тактичними рішеннями без змін у стратегії. Якщо ж вони істотно послабляють фінансові можливості ведення бізнесу й розподілені в часі нерівномірно, то необхідно скористатися тими засобами, які попередньо закладають у страховий фонд організації, а також страховими полісами по найбільш ризикових проектах за допомогою партнерів, залучених у них.

Таким чином, напрямок і характер коректування стратегії в більшості випадків є ситуативними, тобто, що впливають із аналізу конкретних обставин, які призвели до відхилення від намічених планів, а тому потребуючих швидких управлінських реакцій у форс-мажорних обставинах. Отже, важливість роботи на етапі аналізу й вибору стратегії важко переоцінити. Її якісне проведення дозволяє мінімізувати кількість наступних коректив, що завжди пов'язане з додатковою витратою дорогих ресурсів і в першу чергу часу.

7.5 Схема процесу вибору глобальної стратегії.



Рис.7.2 - Схема процесу вибору глобальної стратегії.

7.6 Процес вибору стратегії фірми: основні види стратегій. Стратегія фірми на основі матриці «можливості по товарах / ринкам»

Базові стратегії фірми (кожна з яких ефективна за певних умов і стану середовища):

- *обмежене зростання*. Її обирає більшість фірм у сформованих галузях зі стабільною технологією. Цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коректуються на умови, що змінюються. Найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії;

- *зростання*. Найчастіше застосовується у динамічно розвинутих галузях, зі швидко змінюваною технологією. Характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Цієї стратегії дотримуються фірми, що прагнуть до диверсифікованості, для того щоб покинути ринки, що перебувають у стагнації. Може мати місце зовнішнє зростання (наприклад, придбання іншої фірми), внутрішнє зростання (розширення асортиментів продукції);

- *скорочення (стратегія останнього засобу)*. Обирається організаціями найрідше. Характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в попередньому періоді. До стратегії звертаються у тих випадках, коли показники діяльності фірми набувають тенденцію до погіршення й ніякі заходи не змінюють цієї тенденції. У межах стратегії може бути кілька варіантів: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення й переорієнтація;

- *комбінована стратегія*. Являє собою будь-яке сполучення розглянутих вище альтернатив. Цієї стратегії дотримуються, як правило, великі організації, що функціонують у декількох галузях

Матриця "можливості по товарах / ринкам" - один з методичних підходів до планування стратегічних альтернатив і їхній оцінці:

1. Вироблені на основі матриці загальні стратегії підлягають надалі доведенню до повної адекватності цілям розвитку фірми.

2. У матриці вказують усі продукти й ринки незалежно від того, існують вони чи тільки проектуються.
3. Кожний квадрант матриці визначає загальну стратегію і її елементи.

7.7 Матриця Бостонської консультативної групи як метод оцінки позиції фірми на ринку

Матриця Бостонської консультативної групи - зручний інструмент, що дозволяє оцінити стратегічні альтернативи розвитку фірми. У ній для визначення перспектив розвитку організації пропонують використовувати єдиний показник - зростання обсягу попиту. Він задає розміри матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі задається співвідношенням частки ринку, що належить конкурентам. Це співвідношення повинне визначати порівняльні конкурентні позиції організації в майбутньому

Класифікація фірм і відповідні стратегії.

«Зірки» займають лідируюче місце в галузі, що швидко зростає, й одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого зростання, а також твердого контролю за цими ресурсами з боку керівництва. По мірі вповільнення темпів розвитку галузі "зірки" перетворюються на "дійних корів", а потім на «собак».

Стратегія "зірки" спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку. Основне завдання полягає в підтримці визначених переваг продукції фірми в умовах зростаючої конкуренції.

«Дійна корова» займає лідируюче положення у відносно стабільній або галузі, що скорочується. Збут відносно стабільний без додаткових витрат, тому фірма приносить прибутку більше, ніж потрібно засобів для підтримки частки на ринку.

Стратегія спрямована на підтримку існуючого положення якомога довше. Основні завдання фірми зводяться до пропозиції нових моделей

товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами, і до нових цінових знижок.

«Дика кішка» має слабкий вплив на ринок у галузі, що розвивається. Як правило, для неї характерна слабка підтримка покупців й нечіткі конкурентні переваги. Провідне положення на ринку займають конкуренти. "Дикі кішки" за певних умов можуть стати «зірками».

Стратегія має альтернативи - інтенсифікація зусиль організації на певному ринку або відхід з його. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні більші кошти.

До "собак" відносять фірми з обмеженим обсягом збуту в сформованій або галузі, що скорочується. За тривалий час перебування на ринку цим фірмам не вдалося завоювати симпатії споживачів і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками.

Стратегія полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації.

8 Організація процесу стратегічного управління

8.1 Функції з організації стратегічного менеджменту

Виконавчий директор на фірмі є найбільш впливовим і відповідальним менеджером з стратегії. Він є головним постачальником завдань, розроблювачем цілей, визначає стратегію й шляхи її досягнення. Остаточна відповідальність за керівництво розробкою й реалізацією стратегічного плану для всієї організації лежить на виконавчому директорі.

Віце-президент з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів і інші функціональні керівники також відповідають за розробку й здійснення стратегії. Віце-президент з виробництва контролює виробничу стратегію, з маркетингу - маркетингову стратегію, віце-президент з фінансів відповідає за фінансову стратегію. Функціональні керівники беруть участь у розвитку ключових напрямків загальної стратегії.

Кожний менеджер розробляє й стежить за виконанням стратегії в межах підзвітної йому галузі (ланки роботи).

Для компаній, де потрібно управляти декількома галузями, зазвичай існують чотири рівні менеджерів:

1. Виконавчий директор, що несе головну відповідальність і здійснює особисте керівництво прийняттям великих стратегічних рішень.

2. Менеджери, що несуть відповідальність за прибутки або збитки окремих виробничих підрозділів, яким передається головна роль у визначенні й виконанні стратегічних планів.

3. Функціональні, регіональні менеджери в рамках виробничого підрозділу безпосередньо керують окремими напрямками діяльності підприємства. Їхнім завданням є забезпечення єдиної стратегії й прийняття стратегічних рішень у своїй галузі.

4. Менеджери основних оперативних підрозділів, які відповідають за розвиток деталей стратегічних планів.

Стратегічне управління є основою керування. Провідну роль у розробці й реалізації стратегії відіграють менеджери вищої й середньої ланки керування. Фахівці із планування потрібні для допомоги менеджерам усіх рівнів, щоб виявити стратегічні питання.

Роль і завдання відділу планування полягає в зборі й обробці інформації, необхідної для менеджерів з стратегії, створенні надалі керування системою щорічного перегляду стратегії, за допомогою якого всі менеджери по стратегії перевіряють і вносять корективи у свої стратегічні плани. Відділ з планування також координує процес перегляду й затвердження стратегічних планів, розроблених для різних відділів компанії.

Принцип стратегічного менеджменту

Розробка стратегії не є винятковою функцією фахівців зі стратегічного планування.

Покладаючи на фахівців із планування відповідальність за розробку стратегії, а лінійних керівників - за її виконання, стає важко встановити відповідальність за погані результати.

Стратегічна роль Ради директорів

Оскільки головну відповідальність за розробку й здійснення стратегії несуть оперативні керуючі, роль Ради директорів компанії в стратегічному плануванні полягає в контролі за тим, щоб стратегічне планування в цілому здійснювалося правильно.

Принцип стратегічного менеджменту

Роль Ради директорів у процесі стратегічного керування полягає в критичній оцінці й затвердженні стратегічних планів, а також при необхідності в розробці або поліпшенні деталей стратегії.

8.2 Централізація й децентралізація

Історія людства - це історія співіснування й розвитку людських груп, а потім більших співтовариств, виникнення й розвитку держави як надособистісний інститут керування. Таким чином, можна говорити, що людям споконвічно були властиві різноманітні види колективної діяльності. Її впорядкування й організація викликали необхідність керування як специфічної сфери людської діяльності. Протягом тисячоріч люди створювали різні системи керування, які тим або іншим чином відбивали їхні культурні традиції й специфіку організації господарської діяльності. І весь цей час однією з найбільш важкорозв'язуваних була проблема оптимального співвідношення централізованої і децентралізованої основи у керуванні.

Домінування одного з них на загальнодержавному рівні безпосереднім чином визначало стан справ на мікроекономічному рівні. Стратегія керування організаціями в економіці соціалістичного типу була уніфікованою й орієнтованою на виконання твердих планів, що спускають централізованим апаратом відповідних міністерств. Стратегії ж розвитку організацій у ринковій розвинутій економіці споконвічно були орієнтовані на самостійний вибір сфер і напрямків господарської діяльності, а також форм власності й структур керування ними.

Опублікований у січні 1985 р. Європейським форумом керування щорічний звіт про стан економіки 28 промислово розвинених країн Заходу підтвердив залежність розподілу між ними місць у відповідності зі спеціально розробленим "індексом конкурентноздатності" від чисто політичного фактора - хто стоїть при владі. У країни, де при владі перебували соціалісти, перемістилися на більш низькі місця в порівнянні з 1984 р.: Швеція - на одне місце, Фінляндія - на чотири, Австрія - на чотири, Франція - на чотири, Італія - на чотири місця, Іспанія - на п'ять, Португалія - на п'ять, Греція - на сім місць. І навпаки, практично всі країни, де при владі перебувають праві або правоцентристські уряди (у деяких випадках тільки нещодавно змінили своїх

"лівих" попередників), піднялися в таблиці на кілька місць вгору або зберегли свою позицію. Не випадково, що в останні роки більша частина іноземних інвестицій була спрямована в ті країни Центральної й Східної Європи, які трансформували свої економіки в бік розвитку ринкової інфраструктури при зменшенні втручання держави в діяльність суб'єктів господарювання й збереженні за нею функцій основного суб'єкта керування процесами макроекономічної стабілізації. А оскільки інвестиції - це основа економіки, то децентралізація керування в цих країнах сприяла формуванню в організаціях стратегій конкурентної боротьби, націлених уже на завоювання міжнародних ринків у рамках глобальної конкуренції.

Запропонований далі управлінський континуум (безперервність) дозволяє побачити головну тенденцію у галузі економічного керування - крах ієрархії, бюрократії і їхню заміну темпоральними (тимчасовими) структурами, тобто тими, які здатні швидко змінюватися й адаптуватися до стрибкоподібного характеру соціальних змін. Ще в 70-і рр. лауреат Нобелівської премії А. Тоффлер справедливо відзначав, що "... термін "асоціація" став надто часто використовуватися у великих корпораціях. З'явилися "асоціативні директори по маркетингу", "асоціативні дослідження", і навіть урядові органи заповнили "асоціативні адміністратори". Слово "асоціація" має на увазі скоріше співробітництво, ніж підпорядкування; його широке використання чітко відбиває перехід від вертикального ієрархічного устрою до нової горизонтальної комунікативної системи". Крім уже відзначеної запропонований управлінський континуум переслідує ще одну мету - показати наростаючу тенденцію найбільш ефективних управлінських структур до випереджального відображення майбутніх подій як основи їхнього функціонування.

Одним з головних завдань стратегічного керування є прогнозування майбутніх подій і "вбудовування" своїх організацій на найбільш перспективні процеси й ринки. Однак така аналітична робота припускає не тільки вміння збирати й аналізувати інформацію, але й знання механізмів соціально-економічних процесів, а також уміння передбачати напрямки

їхньої подальшої еволюції. Для цього надто важливо зрозуміти джерела й причини формування "розширеного порядку" (термін уведений Нобелівським лауреатом Ф. Хайеком), що обумовлює тенденції розвитку сучасної цивілізації і її економік.

Основи сучасної цивілізації були закладені ще в античному світі, де діяльність кожного з членів громади вперше стала самостійною в узаконеній сфері особистого життя. Завдяки цьому праву індивіди зуміли створити щільну мережу комерційних стосунків, що пов'язували між собою різні громади. Вона функціонувала незалежно від поглядів і бажань місцевих вождів, які, природно, не могли централізовано управляти пересуванням великої кількості морських торговців. Певний порядок, який служив досягненню безлічі різноманітних приватних цілей, сформувався на основі приватної власності. Саме вона становила основу моральних норм і тому на древньому Криті було узаконено наступне положення: "Воля - вище благо для держави, тому що тільки одна воля робить блага власністю тих, хто придбав їх, тоді як блага, придбані в рабстві, належать правителям, а не керованим". Ця норма, що закріплювала волю індивіда, опиралася на загальне визнання прав особистості розпоряджатися власністю в приватному житті, передавати її за своїм розсудом і т.д.

Таким чином, всі інші свободи особи виникли, вирости з визнаного суспільством права особистості переслідувати свій особистий інтерес, використовуючи для цього приналежну їй власність. А оскільки матеріальні блага, створювані індивідом для себе, могли бути тільки результатом його корисної діяльності стосовно навколишніх, то поступово формувалася "розширений порядок". Внаслідок цього для кожної людини встановлювалася узаконена сфера особистої волі, у межах якої вона вільно розпоряджатися собою й усім тим, що мають для досягнення конкретних цілей.

На питання, як забезпечити найбільшу свободу волі для всіх, наші предки дали наступну відповідь: однаково обмеживши волю всіх за допомогою єдиних абстрактних правил, що запобігають сваволі одних відносно інших і вторгненню до сфери особистої волі кожної людини.

В умовах перехідної економіки для багатьох організацій, що докорінно змінюють свою форму власності, актуальним є питання про співвідношення централізації й децентралізації у процесі вдосконалювання своїх структур керування. Це питання вирішується непросто, тому що за роки радянської влади сформувалося кілька поколінь менеджерів і працівників, які за своєю суттю є безініціативними виконавцями чужої волі, з атрофованим відчуттям самостійності, ініціативи, завзятості, з яскраво вираженим домінуючим мисленням колективістського типу. Вони часто віддають перевагу гарантованому мінімуму, "спокійній" роботі, не розуміючи суті процесів ринкових відносин, для яких характерна конкуренція, до якої спонукає ініціатива всіх учасників цього процесу. Така спадщина минулого є колосальним гальмом у розв'язанні питань трансформації структур керування організаціями в процесі стратегічного планування, що здійснюється в контексті формування трудової етики нового ринкового типу, характерної для реалій постіндустріального суспільства.

Сьогодні можна говорити про стійку, довгострокову тенденцію протистояння двох сил у багатьох суспільствах посткомуністичного типу. Це об'єктивно зростаюча в перехідний період активність держави - уособлення процесів централізованого керування й всіляких недержавних організацій, що прагнуть до реалізації своїх цілей в умовах більшої економічної й політичної волі, а виходить, що сповідають ідеологію децентралізованих підходів до керування.

По мірі реалізації розширеного економічного порядку в умовах формування ринкової інфраструктури в цьому протистоянні державних і недержавних інститутів і організацій будуть домінувати останні. Посилення конкуренції у всіх сферах життя суспільства об'єктивно вимагає (і цей процес прискорюється) розробки законодавчої бази, яка б регулювала діяльність усіх членів суспільства й організацій без винятку в рамках правозаконності.

Тому сьогодні стратегічний вибір багатьох організацій припускає відповідь на три ключових питання:

1. Чи повинні ми продовжувати працювати на національному ринку в умовах перехідної економіки й формування його розвитої інфраструктури або ж необхідно переносити свою діяльність на територію інших країн, наприклад в офшорні зони?

2. Чи хочемо ми сформувати свій діловий імідж серед місцевого співтовариства й закріпитися на місцевих ринках у довгостроковій перспективі чи ні? Що для нас більш вигідно?

3. У якому ступені сформована організаційна культура й загальна культура наших співробітників дозволяють реалізувати стратегію діяльності?

Конкретні відповіді на ці головні й похідні від них питання допоможуть вищому керівництву організацій вибрати правильне співвідношення централізованого й децентралізованого підходів у стратегічному керуванні

8.3 Формування органічних структур керування

Ще видатний італійський політик XV в. Ніколо Макіавелі стверджував, що управляти - це означає змусити вірити. Досягнення подібного ефекту керування - одне з найважливіших завдань керівника. Саме слово "керівник" буквально означає "той, що веде за руку". По мірі розвитку й ускладнення діяльності організацій усе більш начальною ставала потреба наявності в них людей, які здійснювали б "нагляд" за всіма підрозділами в цілому, а не тільки виконували вузькоспеціалізовані функції. В цьому виді відповідальності полягає суть роботи менеджерів.

Будучи лідером за посадою, керівник, менеджер покликані впливати на інших людей таким чином, щоб вони ефективно виконували доручену їм організацією роботу. Для цього він повинен мати владу у вигляді певного обсягу повноважень, що дозволяють активно впливати на діяльність і поведінку підлеглих. У свій час Лорд Ектон справедливо відмітив: "Влада має тенденцію розбещувати. А абсолютна влада розбещує абсолютно!" Тому не випадково багато людей дотепер ототожнюють владу з насильством, агресією, нав'язуванням своєї волі іншим незалежно від їхніх почуттів, бажань і здібностей. Якби це

було дійсно так, то призначені менеджери завжди мали б владу, щоб впливати на своїх підлеглих. Загальновизнане, що вплив і влада рівною мірою залежать від особистості, на яку впливають, від ситуації і здатності керівника впливати на інших. Не існує абсолютної влади, тому що ніхто не може впливати на всіх людей і у будь-яких ситуаціях. Крім того, керівник сам значною мірою залежить від підлеглих. Це полягає в необхідності узгоджувати з ними умови контракту або розміри заробітної плати, одержувати інформацію про стан справ на місцях для ухвалення рішення, знати потреби працівників, щоб правильно мотивувати їхню працю, уміти впливати на них без застосування адміністративних чинників, що припускає наявність авторитету й т.д. Тому роль керівника й методи його роботи в організації, де він планує, направляє й контролює діяльність людей шляхом прийняття рішень, постійно змінюється, що викликане ускладненням і динамікою внутрішніх і зовнішніх змін. Найбільш значимими, визначальними у ролі керівника є наступні фактори: сподівання працівників; влада профспілки; послужний список і освіта керівника; вік і прагнення керівника; сподівання керівництва; зовнішні економічні фактори; прийняті у фірмі правила й процедури ділового спілкування; система винагород; технологія, використовувана у фірмі або в підрозділі; сподівання колег; процедури навчання.

Кожний із цих "факторів тиску" впливає на те, як людина виконує роль керівника.

Чітко відповівши на ці питання, менеджер зможе визначити своє місце в системі керування й ефективно реалізувати наступні обов'язки, покладені на нього посадою:

- 1) здійснити вибір, не маючи ясних вказівок, як це робити;
- 2) залучити й раціонально використати ресурси;
- 3) розробити механізми координації зусиль;
- 4) планувати й ініціювати зміни;
- 5) розвивати стійкість свого підрозділу (фірми) і здатність не втрачати ефективність протягом тривалого часу.

При всій важливості точної орієнтації керівника в складній системі координат з факторів, що впливають на нього, часто не враховується не менш значима проблема - аналіз різних обмежень його діяльності. Тому для вибору структури й характеру побудови ефективної системи керування важливо точно визначити джерела й механізм об'єктивних і суб'єктивних обмежень, що заважають її нормальному функціонуванню.

На основі багаторічного аналізу результатів роботи великої кількості фірм фахівцями в галузі менеджменту були сформульовані 12 головних характеристик їхньої діяльності, що відображають у своїй сукупності сутність організацій з ефективно функціонуючими системами керування.

Ефективний підбір і селекція дозволяють найманим в організацію співробітникам швидко здобувати необхідні навички, формуючи позитивне ставлення до існуючих робочих взаємин, що сприяє їхньому професійному росту й розвитку разом з фірмою.

Чіткі принципи організаційної структури, що дають можливість за рахунок продуманого розподілу влади, меж відповідальності й посадових ролей створити гнучку, адаптовану до зовнішніх змін і застосовуваних методів менеджменту структуру керування.

Адекватний контроль, що дає можливість всьому персоналу мати чітке уявлення стосовно цілей і напрямків їхньої діяльності. Контроль здійснюють ті, хто володіє необхідною для цього інформацією, з вилученням тих форм і видів робіт, які вимагають занадто багато зусиль у цій галузі.

Кваліфіковане навчання всіх співробітників ведеться в організації постійно, що дозволяє їм відповідати вимогам стосовно роботи, що повсякчасно змінюються, а також гарантує організації забезпеченість власними кваліфікованими кадрами фахівців.

Висока зацікавленість персоналу, що досягається за рахунок постійних зусиль менеджерів, спрямованих на створення атмосфери творчості, енергійності діяльності й стимулювання активності для самореалізації,

самовираження працівників, визнання з боку колег і задоволення своїх потреб при досягненні організацією своїх цілей.

Практична винахідливість, спрямована на генерування й відбір ідей персоналу, що підлягають обов'язковій апробації й впровадженню. Фірма націлена йти "поперед часу", організаційно й технічно сприяючи впровадженню нововведень.

Вдала колективна робота за допомогою швидкого формування високопрофесійних робочих команд, завданням яких є максимально повне використання наявних ресурсів, відшукування нових можливостей і ніш для бізнесу, а також створення комфортного психологічного клімату з конструктивним вирішенням можливих конфліктних ситуацій.

Зріла управлінська філософія, що виражається в продуманому стилі керування вищим керівництвом фірми, яка ґрунтується на гуманних, послідовних, раціональних і постійно вдосконалюваних методах менеджменту й турботі про людей - головну цінність будь-якої організації.

Великі управлінські ресурси, що дозволяють організації виживати й ефективно діяти в довгостроковій перспективі. Вони формуються за рахунок своєчасного й цілеспрямованого виявлення перспективних співробітників, підготовки з них кадрового резерву, а також розвитку в усіх менеджерів сучасного швидкісного творчого мислення.

Зрозумілі всім співробітникам цілі, закріплені в правилах і нормах організаційної системи комунікацій і культури, а також принципах і процедурах довгострокового планування, що дозволяє їй упевнено рухатися в напрямку певної місії.

Чесна винагорода за найвищими результатами з відкритою для обговорення й корегування системою диференційованої оплати праці, адекватної сподіванням і потребам працівників, а також продуманими формами морального заохочення.

Позитивний індивідуальний розвиток, коли особистість розвивається в організації й разом з організацією. Її вміння вдосконалюються в напрямку

постійного підвищення задоволеності творчим характером праці за рахунок росту кваліфікації й закріплення навички працювати з постійно високою якістю.

У сучасних суперечливих і динамічних умовах успішне ведення бізнесу все більше залежить від уміння ефективно використовувати людей і керувати ними, застосовуючи для цього постановку перспективних цілей, що дозволяють персоналу зрозуміти задум ділової стратегії фірми, філософію менеджменту й створювані на ній методи керівництва.

Багато хто з них, показавши свою ефективність в останні роки, такі, як метод знаходження ідей, систематичного інтуїтивного прогнозування й деякі інші, виходять із розробки концепцій стратегії на короткі строки й строки середньої тривалості. Інші цікаві оригінальністю підходів до розв'язання поставлених завдань. До останніх можна віднести ситуаційний менеджмент, посібник з пріоритетних цілей, посібник з основних процесів у організації, методи планування часу й підготовки рішення.

У цілому основні елементи сучасних методів керування не є принципово новими. Однак зараз вони являють собою більш продуману й систематизовану сукупність, засновану на принципах, що відповідають складності існуючих проблем, самому духу часу. Ці методи значною мірою сумісні один з одним, а тому їх можна комбінувати, що необхідно на певному етапі, тому що вони охоплюють лише частину багатогранних процесів, що відбуваються в сучасному менеджменті. Тому доцільно розглянути деякі з них, щоб потім, рухаючись від часткового до загального, перейти до аналізу основних принципів і характеристик ефективної системи керування.

Керування шляхом передачі повноважень

Розвиваючись, підприємства можуть досягти такої величини, коли стають неозорими й неконтрольованими для окремих людей через довжину, просторову диференціацію, об'ємність і складність завдань і т.п. Цим визначається необхідність розподілу завдань або роботи, поіменний розподіл повноважень для розв'язання приватних завдань із дозволом співробітникам діяти самостійно в певних межах. При розподілі повноважень особлива увага

повинна бути приділена гармонізації завдань і цілей, компетенції і обов'язкам. Це означає необхідність чіткої відповідності постановки цілей і наділення виконавців необхідними повноваженнями. Для ефективного використання цього методу вирішальне значення має постійна обопільна інформація сторін і контроль за результатами діяльності.

Керування шляхом постановки цілей

Вирішення кожного поставленого перед співробітниками організації завдання вимагає досягнення конкретних цілей. При постановці конкретних цілей завданням варто виходити із загальної цілі підприємства або проекту, що повинна супроводжуватися доведенням до виконавця також практичної системи оцінок досягнень. Цілеустановки повинні вести до підвищення ефективності й подальшого розвитку особистісних якостей виконавців і співробітників, а також до поліпшення результатів справи. Крім того, цей метод вимагає відповідних досягнень і точно підбраного індивідуального заохочення й стимулювання.

Керування шляхом стимулювання співробітників

Розглянуті прийоми розподілу повноважень, постановки завдань перед кожним співробітником і конкретних цілей діяльності повинні ще доповнюватися різноманітними формами стимулювання співробітників. До них належать диференційовані премії за конкретні досягнення, заохочення прагнення лідерства й влади у фірмі, підвищення авторитету в колективі, шансів на просування в сфері службової кар'єри.

Керування за планом

Концепція керування й планування спрямована на досягнення обмежених у часі цілей. Вона виходить з організаційних форм, що займають середнє місце між керуванням за планом і централізованою відповідальністю однієї людини за всіх, хто перебуває у її безпосередньому підпорядкуванні, людей і за всі ресурси, що веде до синтезу методів керування, придатних у кожному

конкретному випадку. Ця концепція включає графік планування, структурний план проекту, сумарний сітковий графік ходу проекту, поіменний розподіл завдань.

Особливою властивістю керування за планом є те, що на момент закінчення проекту всі співробітники, що беруть участь у ньому, повинні будуть знайти собі нове застосування.

Керування методом виключення

Кількість процесів, які повинен контролювати керівник, настільки велике, що він змушений обмежитися особливими випадками, що виходять за межі поточної роботи. Тому доцільно передати частину повноважень і відповідальності низовим ланкам - заступникам і навіть виконавцям, колись здійснивши ретельне планування та встановивши критерії оцінки й контролю за тим, що передається. Якщо при цьому в співробітника з'являються відхилення від наміченого плану, то вони повинні бути компенсовані відповідним чином цілеспрямованими заходами. Важливим фактором, що дозволяє забезпечити рішення поставлених підрозділам завдань, є ініціатива самих робітників. Японський досвід роботи "кружків якості" - засідань працівників у бригадах і ділянках, на яких виробляють підходи з оптимального розв'язання проблем і обговорюють раціональні пропозиції, показав колосальний виробничий, фінансовий і управлінський ефект цієї форми діяльності персоналу, його участі в керуванні організацією. Матеріальна, моральна й психологічна мотивація при цьому є основою життєздатності "кружків якості", гарантією їхньої еволюції в нові форми самоврядування. Це вже відбувається у ФРН, де не менш ніж 17 % дрібних і середніх фірм, у яких виконавці відповідають за всю поточну діяльність своїх організацій, за винятком питань стратегічного планування, фінансування й розробки нових зразків продукції.

Таким чином, метод виключення демонструє надзвичайну важливість ретельно розробленого, своєчасного планування.

8.4 Стратегічно орієнтовані організаційні структури

Однією із центральних умов застосування стратегії являється створення стратегічно спрямованої організаційної структури. Для того, щоб направити керуючу силу підприємства на стратегічні цілі потрібне створення формальних структур, інформаційних процесів, комунікацій і т.п.

На питання про те, які організаційні структури можуть успішно реалізувати ту або іншу стратегію, або на ще більш загальне питання, у якій формі організаційні структури повинні підтримувати стратегію, у цей період важко одержати конкретну відповідь. Деякі грубі орієнтири є в роботах Чандлера. Виходячи з них, підприємство, яке має централізовану структуру, що робить і реалізує один головний продукт досягне більших успіхів, ніж при широкій диверсифікованості, де більше підходять децентралізована й дивізіональна структури.

В загалі можна сказати, що через диверсифікованість внутрішня складність підприємства зростає й вона повинна бути організаційно переборена, щоб стратегія мала успіх. Теза про те, що диверсифікованість і створення децентралізованих дивізіональних структур може бути вирішена, висвітлює тільки одну частину організаційної проблематики, а саме, структурну диференціацію. Таке ж значення має питання, як можуть бути різні види бізнесу знову зведені разом, тобто виникає проблема інтеграції.

Типи стратегії й відповідні їм організаційні структури.

Стратегія	Організаційна структура
Один продукт	Функціональна / централізована
Родинна диверсифікованість.	Дивізіонна / децентралізована
Конгломератна диверсифікованість	Холдингова / сильно децентралізована

Інтеграція сьогодні є найбільш великою організаційною вимогою в комплексному диверсифіційному великому підприємстві. Диференціація без одночасної інтеграції безглузда. У сильно диференційованих підприємствах тому має велике значення створення спеціальних інтеграційних структур. При цьому, варто пам'ятати не тільки про центральні координуючі й контролюючі органи, але й про мережні структурні форми, такі як матрична, проектна організація.

8.5 Стратегічні господарські підрозділи.. Загальна характеристика

Концепція стратегічних господарських підрозділів (СГП)

Особливості:

- Використовується для посилення функції стратегічного керування в організації при проектуванні організаційних структур.

- Найбільш повно реалізує принципи централізації розробки стратегії й децентралізації процесу її реалізації, забезпечення гнучкості й адаптивності керування, залучення до процесу керування широкого кола менеджерів усіх рівнів.

- Особливістю моделі є виділення в складі організації стратегічних господарських підрозділів і надання окремим виробничим і функціональним підрозділам статусу центрів прибутку (ЦП).

- Структура припускає поступове "переливання" кадрів керуючих і фахівців, вищої ланки керування в СГП і центри прибутку. Це пов'язане з поступовою передачею ряду функцій керування СГП і ЦП і необхідністю укомплектування їхніми кваліфікованими кадрами менеджерів і фахівців.

Специфічні види підрозділів

СГП являє собою напрямок або групу напрямків виробничої діяльності із чітко вираженою спеціалізацією, своїми ринками, конкурентами.

Особливості:

- Кожне СГП має власну генеральну ціль, не залежну від цілей інших СГП, здійснює комплексне стратегічне планування.

- СГП може являти собою відділення, філію, цех.

- Створюється для цілей стратегічного керування.

Відділ стратегічного планування, що існує на вищому рівні й у складі СГП, виконує функцію стратегічного керування.

Види служб планування:

- Сильна централізована служба, що розробляє стратегії для всієї організації і її підрозділів;

- Центральна служба, що робить методичну допомогу й координує діяльність планових служб СГП;

- Децентралізована служба, у якій повноваження й відповідальність повністю покладають на керівників СГП.

ЦП, створені на базі виробничих і функціональних підрозділів організації, перебувають на нижньому рівні керування. Через них реалізують оперативне керування виробництвом.

ЦП, включені до складу СГП, як правило, являють собою виробничі підрозділи, тісно пов'язані в технологічні ланцюжки по одному зі своїх напрямків діяльності.

ЦП, що не увійшли до складу СГП

- дочірні фірми різних організаційно-правових форм, що володіють юридичною самостійністю;

- підрозділи, безпосередньо підлеглі керівництву організації, що діють на умовах господарського розрахунку.

Глава 3. Реалізація стратегії

9. Управління реалізацією стратегії

9.1 Умови реалізації стратегії

Аналіз зовнішнього середовища, у якій функціонує підприємство, а також його внутрішніх ресурсів і можливостей переслідує подвійну мету: визначити можливі стратегічні альтернативи й сформулювати критерії вибору найкращого варіанта із цих альтернатив.

Стратегії інвестицій у товарні ринки визначають інвестиційні рішення й відповідають на питання: «*Де конкурувати ?*»:

- Чи можуть існуючі сфери бізнесу бути розширені або зменшені (матриця Бостонської консультаційної групи)?
- У які напрямки росту здійснювати інвестиції?
- Чи з'явилися нові привабливі сфери бізнесу (матриця Ансоффа «товари-ринки»)?

Стратегії досягнення конкурентних переваг дають відповідь на питання: «*Як конкурувати?*»:

- Які базові стратегії досягнення конкурентних переваг найбільш адекватні існуючій ситуації на ринку й можливостям підприємства?
- Які функціональні стратегії повинні бути реалізовані?
- Якими повинні бути стратегії позиціонування, просування товару на ринок, товарна, цінова й інша стратегії?
- Які ресурси й сфери діяльності підприємства необхідно утягнути в реалізацію стратегії?

Стратегія встановлює, як підприємство повинне пристосуватися до зовнішнього оточення й використовувати свій організаційний потенціал, які узгоджені дії необхідно зробити, щоб домогтися істотних конкурентних переваг. Припустивши, що в підприємства існує певна стратегія, необхідно далі визначити, які найважливіші організаційні навички будуть потрібні для її успішного здійснення.

Управлінська структура підприємства — це взаємозв'язки, що складаються між його різними підрозділами, спрямовані на виконання місії й досягнення поставлених цілей. Структура керування підприємством часто визначається на основі схем комунікацій і розподілу повноважень. Оскільки вона є найбільш видимим організаційним фактором, то найчастіше зміни починаються з управлінської структури. Іноді стратегію помилково ототожнюють зі структурою керування.

Розуміння управлінської структури корпорації дуже корисне при формулюванні стратегії. Якщо структура керування сумісна з передбачуваною зміною стратегічного курсу, то це перевага корпорації. Якщо ж управлінська структура несумісна з дійсною або передбачуваною стратегією, то це недолік фірми, що може стати перешкодою на шляху до успішної реалізації стратегії. Таким чином, структура керування конкретної корпорації може схилити керівництво до вибору тієї або іншої стратегії. Наприклад, диверсифіковані корпорації з дивізіональною структурою керування з більшою ймовірністю зможуть більш успішно конкурувати на міжнародних ринках, ніж централізовані компанії, що використовують функціональну структуру.

Наш досвід показує, що зміна структури керування підприємством - досить болісний процес, оскільки він безпосередньо зачіпає інтереси працівників підприємства. При зміні структури керування з'являються нові керівники, а старим може не знайтися місце або вони втратять свою значимість. Тому людям властиво пручатися змінам. И. Ансофф відзначає, що супротивниками змін будуть виступати ті, кому «добре жилося» за старих умов, а боязкими захисниками - ті, кому буде добре в нових умовах. Українська практика підтверджує цей висновок.

Один із ключових структурних вимірників - ступінь централізації керування. Як крайній випадок звичайно розглядається централізована функціональна структура, що складається зі спеціалізованих відділів (маркетингу, збуту, виробництва, НДДКР (науково - дослідницькі й досвідчено - конструкторські роботи), керування персоналом і ін.). Вона найбільш

прийнятна у випадку виробництва тільки одного сімейства продуктів або обмеженої кількості взаємозалежних товарів, де така спеціалізація забезпечує вигоду й економію. Навпаки, дивізіональна структура керування надає особливого значення децентралізованій організації, заснованій на групуванні за товарами або ринками. Дивізіональна структура найбільш відповідає стадії росту підприємства, де важливі інновації. При цьому міру децентралізації для підрозділів визначає кожне підприємство.

Важлива проблема - визначити, як стратегія, наприклад, просування на новий товарний ринок, впишеться в існуючу організаційну структуру, хто в структурі керування буде відповідати за її реалізацію.

Стратегічні керуючі повинні вирішити, які саме зміни в організаційній структурі й кадрові переміщення необхідно зробити з метою успішного здійснення стратегії:

- Чи варто об'єднати окремі види діяльності в групі?
- Чи повинні рішення прийматися централізовано керівництвом або децентралізовано (керуючими на місцях)
- Чи може компанія управлятися жорстко (з безліччю правил і перевірок) або більш вільно?
- Чи треба організовувати корпорацію як вертикальну структуру з безліччю рівнів керування, кожний з яких має вузьку сферу контролю (тобто невелика кількість підзвітних службовців), або як горизонтальну - з меншою кількістю рівнів керування, кожний з яких має широку сферу контролю, щоб дати більшу свободу дій підлеглим?

У компанії, що має у своїй структурі бізнес - одиниці, у зв'язку зі зміною продуктово - ринкової орієнтації можуть бути виділені нові бізнес - одиниці. При цьому варто звернути увагу на такий факт: бізнес -одиниці можуть не збігатися зі структурою виробничих підрозділів, тому що в одну бізнес-одиницю можуть входити кілька виробничих підрозділів.

Системи

За визначенням фірми під системами в McKinsey розуміють прийнятий порядок керування й виконання робіт, найважливішими складовими якого є управлінські системи: система планування, система складання бюджету, система обліку й інформації, система оцінки й винагороди за працю. Реальний ризик, що сформовані на підприємстві системи не зможуть адаптуватися до вимог, пов'язаних зі здійсненням нової стратегії.

Відзначимо, що систему керування підприємством можна розглядати як систему керування ресурсами. У якості останніх розглядають фінансові, матеріальні й трудові ресурси, а також організаційні системи й технологічні можливості. Обговоримо керування ресурсами, виходячи із загальноприйнятого функціонального розподілу: маркетинг, виробництво, фінанси, дослідження й розробки, інформаційні системи, персонал.

Маркетинг

Керуючий з маркетингу є сполучною ланкою компанії з її клієнтами й конкурентами. Головна його турбота - вибір ринкової позиції й комплексу маркетингу підприємства. Вибір ринкової позиції - це визначення сфери ринкової концентрації на основі використання понять «ринок», «продукт», «географічне розташування». На основі дослідження ринку компанія може провести його сегментацію, щоб визначити, які ринкові ніші обслуговувати, які нові продукти розробляти, як гарантувати, щоб продукти, що входять до асортиментів компанії, прямо не конкурували один з одним.

Під комплексом маркетингу розуміється комбінація ключових змінних, контрольованих підприємством, які можуть бути використані для того, щоб викликати бажану відповідну реакцію ринку, досягти конкурентної переваги, вплинути на попит. Ці змінні - товар, ціна, система збуту, просування продукції на ринок. Кожну з них підрозділяють, у свою чергу, на ряд складових, які можуть бути перевагами бо недоліками компанії. Відзначимо, що на українських підприємствах поки відсутній комплекс маркетингу, розвиваються його окремі складові - реклама, заходи щодо стимулювання продажів, дослідження ринку. Однак маркетинг слабо впливає на товарну політику підприємства і його стратегію.

Виробництво

Тип виробничої системи підприємства (дискретна або безперервна) у великому ступені впливає на стратегію. Звичайно виділяють чотири типи виробничих систем.

1. Одиничне й дрібносерійне виробництво, де одночасно виготовляють одну або малу серію однакових виробів. Часто цей унікальний виріб для конкретного клієнта або дослідний зразок (турбіни, унікальне обладнання, предмети розкошів). Такому типу виробництва відповідає стратегія фокусування й у принципі не підходить стратегія низьких витрат.

2. Масове виробництво припускає виготовлення великої кількості ідентичних виробів. Такий тип виробництва характеризується високим рівнем автоматизації, використанням стандартних деталей і конвеєрним способом зборки. Майже всі споживчі товари виготовляють на основі технології масового виробництва. Масовому виробництву властива стратегія низьких витрат, хоча вона може бути доповнена й іншими стратегіями, наприклад диференціацією продукції.

3. Серійне виробництво займає проміжне положення між одиничним і масовим виробництвом. Цей тип виробництва характеризується виготовленням більших серій однотипних виробів (інструменти, верстати, апаратури). Тут складно дати загальні рекомендації з типу стратегії, тому що її конкретний вибір буде залежати від урахування безлічі факторів.

4. Безперервне виробництво використовує автоматизоване обладнання, що працює цілодобово для безперервного виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах (нафтопереробка, сталеливарне виробництво). Продукція уніфікована, тому виключається використання стратегії диференціації й фокусування, цілком застосована стратегія низьких витрат.

Важливе значення при формуванні стратегії має також інформація про стан виробничого обладнання, систем контролю якості, організації оперативно-виробничого планування.

Фінанси

Головним завданням керування фінансами є фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії. Найкраща стратегія може потерпіти крах, якщо не буде вистачати коштів для її здійснення. У процесі фінансового аналізу вивчають структуру й динаміку активів і пасивів підприємства, його прибутків і збитків, проводять аналіз структури витрат підприємства (у тому числі визначається, пройдена точка беззбитковості, чи ні).

Інформаційні системи

Основне завдання керування інформаційними системами полягають у розробці й керуванні потоками інформації в компанії з метою збільшення продуктивності й удосконалення процесу прийняття рішень. Інформацію необхідно збирати, зберігати й обробляти таким чином, щоб вона давала відповідь на важливі тактичні й стратегічні питання. Ця функція стає все більш важливою. Інформаційні системи можуть виявитися перевагою або недоліком фірми на всіх етапах стратегічного керування (формування стратегії, її реалізація, оцінка й контроль), а також можуть бути засобом досягнення конкурентної переваги.

Інформаційні системи можуть виконувати чотири основні функції:

- бути основою аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища;
- автоматизувати рутинні операції;
- допомагати в прийнятті традиційних рішень (плануванні виробничих процесів, складанні графіка поставок і руху матеріальних потоків і т.д.);
- забезпечувати інформацією процес прийняття стратегічних рішень.

При оцінці переваг і недоліків підприємства необхідно мати на увазі ступінь розвитку інформаційної системи на підприємстві. Інформаційна система досить швидко стає стратегічним ресурсом, що може бути використаний для моніторингу зовнішнього середовища підприємства, а також при реалізації його стратегії.

9.2 Стадії реалізації стратегії

Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань. По-перше, це **встановлення пріоритетності** серед адміністративних завдань для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, що буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем і т.п. По-друге, це **встановлення відповідності** між обраною стратегією й внутріорганізаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивування й стимулювання, норми й правила поведінки, розділені цінності й вірування, кваліфікація працівників і менеджерів і т.п. По-третє, це **вибір і приведення у відповідність** зі здійснюваною стратегією стилю лідерства й підходу до керування організацією. Всі три завдання вирішують за допомогою *зміни*. Тому саме зміна є серцевиною виконання стратегії. І саме тому зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається **стратегічною зміною**.

Проведення змін в організації призводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, що відповідає обраній стратегії. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін; бувають же ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану основних факторів, що задають необхідність і ступінь зміни, таких, як стан галузі, стан організації, стан продукту й стан ринку, можна виділити чотири досить стійких типи змін.

Перебудова організації припускає ґрунтовну зміну організації, що стосується її місії й культури. Подібні зміни можуть виникнути тоді, коли організація міняє свою галузь і відповідно змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації спостерігаються найбільші

труднощі з виконанням стратегії. Серйозної уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються й у технологічній галузі, а також на ринку робочої сили.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не міняє галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо-організаційних змін, особливо дотичних організаційній структури.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить із новим продуктом на ринок і намагається залучити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо тієї його частини, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало зачіпає діяльність організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона незмінно реалізує ту саму стратегію. При такому виконанні стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин організація може отримати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо чітко стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

9.3 Управління реалізацією стратегії

Області стратегічних змін в організації

Щоб контролювати процес реалізації стратегії й бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівники організації повинні визначати й впроваджувати в життя необхідні стратегічні зміни, розробляти плани, програми, проекти й бюджети, мотивувати процес, тобто управляти ним.

Одним з кінцевих продуктів стратегічного керування є структура організації й зміни, що дозволяють їй сприймати зміни в зовнішнім середовищі. Однак зміни не є самоціллю. Їхнє здійснення в організації створює умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Без стратегічних змін навіть сама обґрунтована стратегія може виявитися неефективною. Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації ефективно працювати в нових умовах, які визначаються станом галузі, ринку, організації, продукту. Відповідно до цих факторів можна виділити три рівні стратегічних змін в організації.

Корінна реорганізація. Необхідність у таких глибоких змінах виникає, наприклад, коли організація залишає одну галузь і переходить до іншої. При цьому змінюється номенклатура її продукції й ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються в технології, складі ресурсів. Змінюється й місія організації. При корінній реорганізації в керівництва виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії.

Радикальні зміни. Ці зміни, як правило, пов'язані із глибокими структурними перетвореннями усередині організації, пов'язаними з поділом або зі злиттям її з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних колективів, поява нових продуктів структурних підрозділів викликають необхідність проведення змін в організаційній структурі й відповідного корегування організаційної культури.

Помірні зміни. Це стратегічні зміни, які найбільше часто зустрічаються. Необхідність у них виникає щоразу, коли організація виводить новий продукт на освоєний або новий ринок. Зміни, як правило, пов'язані з маркетингом і організацією виробництва. Тому що основні зусилля керівництво в цей період направлені на привертання уваги покупців до нового товару, ведеться активний пошук нових каналів збуту й роз'яснювальна реклама.

Стратегічні зміни зачіпають багато сторін діяльності організації й елементи її структури. Тому вони мають комплексний характер. Зміни можуть бути пов'язані з товарами й послугами, ринками збуту й сировини, елементами структури організації в цілому. Досвід показує, що найбільші труднощі

виникають при проведенні змін в організаційній структурі й організаційній культурі.

Організаційна структура. Більш ніж двадцятилітній досвід функціонування систем стратегічного планування й керування на найбільших фірмах підтвердив їх досить високу ефективність. Однак до кінця 70-х років чітко проявився ряд недоліків стратегічного планування. Дослідження показали, що головна причина полягала в тому, що в більшості компаній впровадження стратегічного планування здійснювалася в рамках сформованих організаційних структур керування, без істотної перебудови форм і методів керування, систем контролю. Керівники середньої ланки керування як і раніше головну увагу приділяли досягненню поточних цілей, питанням оперативного керування. У результаті відбувався як би відрив стратегічного планування від керівників організації усіх рівнів. Настав момент, коли виникла необхідність забезпечити зв'язок між розробкою й реалізацією стратегічних планів. Процедури внутрішньофірмового планування треба було доповнити серйозною перебудовою сформованих організаційних структур і механізмів керування.

Аналіз організаційних структур фірм, що здійснюють стратегічне керування, власне кажучи, зводиться до пошуку відповідей на наступні питання:

- 1) Наскільки діюча оргструктура сприяє (відповідає) реалізації обраною організацією стратегії?
- 2) Як найкраще розділити функції оперативного й стратегічного керування між службами керування організації?

Готових відповідей на ці питання немає. Але, як мінімум, потрібно мати уявлення про переваги й недоліки різних типових організаційних структур, які використовують у практиці керування організаціями.

Організаційна культура. Іншою, не менш важливою стратегічною зміною, що доводиться здійснювати в організації при реалізації нової обраної стратегії, є адаптація до неї організаційної культури фірми. Причому це завдання часто буває набагато складніше й масштабніше, ніж перебудова організаційної структури.

Організаційна структура становить кістяк організації, що визначає склад та межі її підрозділів, формальний характер взаємозв'язків між ними. Завдання організаційної культури - створення в організації «команди», загальне бачення й напрямок дій усіх співробітників.

Організаційна культура включає:

1. Бачення (філософія) організації, що пояснює причину її існування, суспільний статус, характер взаємин із зовнішнім середовищем і співробітниками;

2. Пануючі цінності, якими керуються адміністрація організації й більшість співробітників при прийнятті управлінських рішень. Цінності визначають характер цілей, які ставлять перед собою керівники організації, і їхню реакцію на зміни, у тому числі в екстремальних ситуаціях;

3. Норми й правила поведінки, яких дотримується організація у взаєминах з оточенням і співробітниками. Дотримані всіма співробітниками, ці норми дозволяють організації постійно добиватися цілей, а певний характер взаємин усередині організації формує її морально-психологічний клімат, від якого залежить, якого типу співробітники будуть працювати в ній;

4. Очікування майбутніх змін, результатів діяльності організації в цілому. Очікування зачіпає інтереси як окремих співробітників, так і різних груп;

5. Процедури й поведінкові ритуали, які пов'язані із прийомом на роботу й звільненням, просуванням по службі, технологіями обміну службовою інформацією, заохоченням і оголошенням стягнень, проведенням певних церемоній в організації.

Таким чином, організаційна культура являє собою сукупність пануючих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і способу мислення, що визначають зміст і характер поведінки співробітників організації, незалежно від місця, яке вони займають в ієрархічній структурі.

Проведення стратегічних змін

Впровадження стратегічного керування, реалізація обраної стратегії пов'язані з необхідністю здійснення в організації значних змін у її структурі й культурі. Як показують досвід, результати численних досліджень у галузі

психології і науки про поведінку людей у різних ситуаціях, зміни зустрічають опір, якщо вони змінюють звичний хід подій або містять потенційну загрозу сформованому статус-кво в організації.

Носіями опору є люди. В організації це, у першу чергу, керівники різних ієрархічних рівнів, менеджери й рядові співробітники, інтереси яких зачіпають плановані зміни. У процесі змін вони часто чинять їм опір, що може мати наступні прояви:

- прямий саботаж змін усередині організації, пов'язаний зі спробами «поховати» їх у потоці поточних справ;

- затягування початку змін;

- виникнення непередбачених труднощів у процесі змін, які ведуть до вповільнення процесу й збільшення витрат порівняно із запланованими й т.п.

Таким чином, під опором розуміють складне поведінкове явище, що викликає непередбачені відстрочки, проблеми, додаткові витрати й нестійкість процесу стратегічних змін в організації.

Для того щоб успішно провести стратегічні зміни в організації, необхідно перебороти чинений їм опір, перетворити супротивників перетворень у прихильників. Головне - перейти від простої реакції на опір до усвідомленого впливу на нього, тобто управляти опором. При цьому доцільно діяти за наступною схемою:

1. Визначити, структурувати і проаналізувати характер опору планованим змінам. Виявити основні групи й окремих осіб, які є потенційними носіями опору.

2. До початку процесу змін постаратися звести до мінімуму потенційно можливий опір шляхом проведення підготовчої роботи із різними групами й окремими особами.

3. У процесі проведення змін розробляти й здійснювати комплекс заходів щодо усунення залишкового опору, розробити програму дій і виділити необхідні ресурси, у тому числі створити опорні групи із прихильників змін.

Узаконити зміни в структурі й культурі організації, продовжувати їх до логічного завершення.

Система планів розвитку організації

Результатом функціонування системи стратегічного планування є сукупність взаємозалежних планових документів, у яких відбиті прийняті стратегічні рішення й розподіл ресурсів. Система планів служить формою матеріалізації планової діяльності організації, але не головним її результатом. Головним є визначення цілей, стратегій, програм, розподіл ресурсів, що дозволяють організації у всеозброєнні зустріти майбутні зміни. А ці зміни служать змістовним результатом стратегічного планування й можуть включати плани НДР, диверсифікованості продукції, затвердження на ринку нової продукції, згортання й ліквідацію нерентабельних виробництв і т.д.

Основна передумова, що лежить в основі структуризації системи планів, відображає відомий висновок теорії керування - «закон необхідної різноманітності», відповідно до якого складна система вимагає складного керівного механізму. Іншими словами, система планів повинна бути приблизно такою ж складною, як сама організація й зовнішні фактори, які повинні бути в ній відбиті.

Як видно зі схеми, у сучасній організації повинні розроблятися чотири групи взаємозалежних планів:

1. Основні напрямки діяльності, головним змістом яких є стратегія на доступне для огляду майбутнє - 10-15 років, іноді й більше.

2. Плани розвитку організації на строк від 1 року до 5 років. З позицій стратегічного планування головним змістом їх служать перспективи вдосконалення виробництва, перехід до випуску нового покоління продукції, нової технології.

3. Тактичні плани, що регламентують поточну діяльність організації

Основні напрямки діяльності. Цей план ще називають стратегічним. Він є вершиною системи планів, тому що характеризує основне призначення організації, її цілі й стратегії. Цей план служить орієнтиром для всіх інших

планів. Одночасно він служить і обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків діяльності (продуктів і послуг) і ринків.

Стратегічний план включає наступні розділи:

1. Місія й цілі організації, через які виражається майбутнє організації, яким його уявляє собі керівництво.

2. Аналіз стану й перспектив розвитку навколишнього середовища організації.

3. Аналіз стану й прогноз розвитку конкуренції.

4. Аналіз переваг і недоліків організації.

5. Цілі й стратегії.

6. Загальний цільовий портфель організації.

7. Плани заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій.

8. Ресурси, необхідні для реалізації стратегії організації й планів розвитку.

9. Основні етапи реалізації стратегії в часі.

10. Оцінка ймовірності реалізації стратегії.

11. Фінансово-економічна оцінка стратегічного плану.

План розвитку організації. Він визначає заходи, які необхідні для створення нових поколінь продуктів і послуг, більш чітко окреслює шляхи виходу на нові позиції, установлені в «основних напрямках діяльності». План розвитку дає відповідь на питання:

1) Які очікують умови на товари й послуги організації?

2) Які повинні бути умови й клімат усередині організації, щоб полегшити створення нових видів продукції й виявлення нових ринків збуту?

3) Які наявні ресурси для створення нових видів продукції й послуг?

План розвитку служить орієнтиром для розробки плану диверсифікованості, що характеризує створення нових видів продукції

Тактичні плани. Ці плани також називають «планами поточної діяльності» або «планами прибутку». Вони орієнтовані на ті заходи, за

допомогою яких випускають товари, виробляються послуги й надходять на існуючі ринки. Плани поточної діяльності підкріплюються планами для кожної функціональної зони: збут, фінанси, виробництво, закупівлі й т.д. Ці плани тісно зв'язані зі стратегічним планом, хоча й не є його частиною.

Тактичні плани служать основним інструментом реалізації стратегічних планів і із цього погляду мають деякі відмінності від останніх, які необхідно враховувати в практичній роботі:

- тактичні плани розробляються в повній відповідності зі стратегічними планами, їхнім розвитком;

- при розробці тактичних планів реалізується принцип: «Хто повинен виконувати плани, той їх і розробляє». Іншими словами, якщо стратегічні плани й рішення по них приймає вище керівництво організації, то тактичні плани розробляються на рівні керівників середньої ланки;

- тактичні плани, як правило, розраховані на більш короткий період часу, чим стратегічні, тому результати їхні реалізації проявляються порівняно швидко й можливо швидке вживання заходів по виявлених відхиленнях.

Розподіл стратегічних ресурсів

Серед безлічі робіт стратегічного характеру, які виконують в процесі планування й реалізації стратегії, важливе місце займає мобілізація й розподіл стратегічних ресурсів. Ця робота є необхідною умовою реалізації стратегії й у той же час є одним з елементів стратегічного вибору.

Система планів, програм і проектів крім виконання основної функції керування є ще й необхідним інструментом розподілу стратегічних і тактичних ресурсів. Фактично попереднім показником якості плану або програми служить бажання керівництва виділити ресурси на їхню реалізацію. Плани допомагають розподіляти ресурси за напрямками, які, на думку керівництва, є найбільш ефективними й ведуть до досягнення поставлених цілей. Разом з тим плани не дають повної відповіді на питання: які конкретно ресурси й у якій кількості потрібні?

Існує кілька методів визначення потреби й розподілу ресурсів, необхідних для реалізації обраною організацією стратегії й координації наступних дій. На першому етапі планування використовують оцінки експертів, різні укрупнені методи, засновані на нормативах. Але найбільш розповсюдженим методом формального планування, що використовують для забезпечення узгодженості між різними планами й розподілу ресурсів, є розробка бюджетів.

Розробка бюджету - досить складна й відповідальна робота, яку виконують за наступною схемою:

1. Керівництво повідомляє загальну місію організації, цілі й стратегічні завдання кожного функціонального підрозділу.

2. Розробляють плани, програми й попередні кошториси (бюджети) витрат на певний період. Ці документи доправляють до центральних органів керування, де їх ретельно аналізують.

3. Керівні органи вносять у плани необхідні корективи й дають вказівки стосовно уточнення бюджетів, фактично на цьому етапі відбувається розподіл наявних ресурсів і визначаються джерела, з яких вони будуть фінансуватися або забезпечуватися. Дороблений бюджет знову надають на розгляд керівництва.

На завершальному етапі на підставі вказівок керівництва відбувається детальний постатейний облік ресурсів і джерел їхнього отримання.

Планування й реалізація стратегії — вид управлінської діяльності, що вимагає значних зусиль і витрат часу. Оскільки функцію реалізації стратегії здійснюють люди, то, як відзначалося, цей процес повинен бути формалізований і їм потрібно управляти. Керування реалізацією стратегії повинно здійснюватися й через стимулювання належного ставлення до нього керівників і працівників усіх рівнів. Особливо тут слід зазначити необхідність створення й постійної підтримки гарного організаційно-психологічного клімату, важливо прищепити співробітникам думку, що постійні зміни - природний стан розвитку організації й до цих змін потрібно бути постійно готовими.

Головна ж умова ефективного функціонування системи стратегічного планування - це постійна увага до нього з боку вищих керівників, уміння їх

довести необхідність планування, залучити до вироблення й реалізації стратегії широке коло співробітників. Така увага особливо важлива на першій стадії впровадження системи планування в організації. Після впровадження стратегічного планування й поширення його всіма підрозділами, після того, як воно підтвердить свою ефективність і кількість працівників, що усвідомили його необхідність, зросте, процес керування багато в чому може бути структурований, і в ньому істотну роль буде відігравати заохочення працівників до вагомих і цінних пропозицій по вдосконалюванню випуску продукції, стосовно, розробки нових ринків, системи планування, вироблення нової стратегії.

9.4 Оцінка й контроль виконання стратегії

Предмет контролю реалізації стратегії фірми за підсистемами системи менеджменту

№	Підсистема системи менеджменту	Предмет контролю
1	Наукове обґрунтування	1.1 Наявність і достовірність прогнозоциклів відтворення і прибутковості товарів (послуг) 1.2 Застосування наукових підходів і принципів менеджменту
2	Цільова підсистема	2.1. Ринкова стратегія фірми 2.2. Дерево цілей фірми на перспективу 2.3 Нормативи конкурентоспроможності товарів на конкретних ринках 2.4 Показники якості та ресурсоємності товарів фірми та конкурентів на поточний момент і на перспективу 2.5 Показники організаційно-технічного рівня виробництва фірми та конкурентів на поточний момент і на перспективу 2.6 Економічна ефективність системи управління фірмою
3	Функціональна підсистема	3.1. Обґрунтованість складу функцій управління 3.2. Наявність нормативно -методичних документів, що регламентують порядок опрацювання та реалізації стратегії фірми
4	Забезпечуюча підсистема	4.1. Обґрунтованість нормативів витрат ресурсів на конкретних товарах (послугах) та стадія їх життєвого циклу. Джерела надходження ресурсів 4.2.Наявність і дієвість організаційно-технологічних проектів реалізації цілей системи менеджменту, механізму її функціонування
5	Зовнішнє середовище	5.1. Параметри макросередовища 5.2. Параметри розвитку інфраструктури регіону життєвості фірми 5.3.Параметри мікросередовища фірми
6	Керуюча підсистема	6.1. Обґрунтованість існуючої організаційної та виробничої структури фірми 6.2. Структура, кваліфікація та забезпеченість кадрами 6.3. Соціально-психологічні методи підвищення ефективності управління 6.4. Методи оптимізації управлінських рішень

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про банкрутство: Закон України від 14 травня 1992 року/вакци України. Т. 3. - К.: Ін-т. зак-ва ВР України. - 1996.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року//Закон України. Т. 1. - К.: Ін-т. зак-ва ВР України.-1996.
3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року//Закон України. Т. 2. - К.: Ін-т. зак-ва ВР України. - 1996.
4. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 18 лютого 1992 року// Закон України. Т. 3. - К.: Ін-т. зак-ва ВР України. - 1996.
5. Агафонов В.А. Анализ стратегии й разработка комплексных программ. - М.: Наука. 1990.
6. Азове Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Трипография й новости», 2002.
7. Алексеева М.М. Планирование деятельности. - М.: Финансы и статистика. - 1997. - 296 с.
8. Алимов А.Н., Гончарова Н.П., Дражан М.Г., Черванев Д.Н. Управление инновационным циклом. - К.: Наук, думка, 1993.
9. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. Практическое руководство. - М.: 1996.
10. Ансофф Й. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. - СПб: Питер Ком, 1999.
11. Ансофф Й. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
12. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Иванова Г.П. - М.: Закон и право, -1995.
13. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация//Проблемы теории и практики управления. -1998.-№5.

14. Барнетт Дж.Х. Стратегическое управление в странах Восточной Европы, 1992
15. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. - К.: Знання. - 1992.
16. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика. - 1997.
17. П.Богачев В.Н. Прибыль!? О рыночной экономике и эффективности капитала. - М.: Аудит. - 1992.
18. Борман Д. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. - Гамбург, 1992.
19. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, "ЮНИТИ", 1997.
20. Бьюн Хуан Тунг. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. - 1993. - №1.
21. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М.: Интер-эксперт, Экономика. - 1995. - 344 с.
22. Вейлл Питер. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. - М.: Новости. - 1993. - 320 с.
23. Вернер Браун. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності, - К., 1998.
24. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экон. и марк., 1996.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 1996-416 с.
27. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. - М.: Экономика, 1989.

28. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - К.: Знання-Прес, 2002.
29. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: Навч. пос. - К.: КНЕУ, 2000.
30. Герасимчук В.Г. Развитие підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. - К.: Вища шк..., 1995.
31. Герчикова Й. Н. Менеджмент. - М.: Изд-во объединение "ЮНИТИ" "Банки и биржи, 1994.
32. Глобальная стратегия международных монополий США. Экономический аспект. - М.: Наука, 1988.
33. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (опыт лучших промышленных фирм США, Японии, стран Западной Европы). - М.: МП "Сувенир", 1995.
34. Горбашко Е.А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. - СПб.: СПбУЗФ, 1994.
35. Гроув Л., Зндрю С. Высокоэффективный менеджмент. - М.: Филин, 1996.-280с.
36. Демченков В.С. Системный анализ деятельности предприятий. - М.: Финансы и статистика. - 1990.
37. Джексон Грейсон младший, Карпа ОДелл. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991. -319с.
38. Джонсон Д. Процесом управління стратегічними змінами. - Хрестоматія "Управління змінами". - М.: МУДО "Линт", 1996.
39. Джонсон Р., Кост Ф., Розенцвейг Д. Система й руководство. - М.: Прогресс, - 1979. - 324 с.
40. Джоунз, Гари. Торговий бізнес: як організувати і керувати, - Інфра-М., 1996. - 304 с.
41. Дмитренко Г.Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1998.

42. Доленко Л.Х. Теория стратегии предприятия. - Одесса: Астропринт, 1998.
43. Драккер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Школа бизнеса, 1993.
44. Дреслер Гари. Управление персоналом. - М.: Бином, 1997.
45. Еферин В.П., Мотин В.В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях. - М.: Экономика, 1993.
46. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и метод планирования: Учеб. пособие. - М.: Финпресс, 1998.
47. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. - М.: Изд-во УДН, 1997.
48. Забелин П. В., Моисеев Н. Й. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М., 1997
49. Зарубежный опыт внутрифирменного управления: методические указания. / Немцов В.Д. й др. / К.: Укрвуз полиграф, 1990.
50. Зинковская Н.В., Кошечая Й. Т., Серебрякова Г.В. Моделирование стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. - М.: ГАУ. - 1993.
51. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002.
52. Ильин А..И. Управление предприятием. - М.:ВНИИ, - 1997. - 275с.
53. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навч. посібник. 2-е вид., доп., перероб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004.
54. Инновационный менеджмент: Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. й доп. / Под ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева,Л.З.Миндели. — М.: Центр исследований и статистики науки,1998.
55. Кабалина В.Й. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период. - М.: РОС- СПЗН. - 1997.
56. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. — К., 1993.

57. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. /Леонена и др./- М.: Экономика, 1989.

58. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.

59. Квасов А. Стратегия конкуренции и конкурентов // Соц.соревнование. - 1998. - №4.

60. Клиланд Д., Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогрессе, 1982.

61. Ковалев А.И., Азове Г.Л., Журкин Д.Ю. Маркетинг на предприятии (методологические и практические рекомендации). - Тула.: ТППО, - 1990. - С.92.

62. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учеб. пособие/Ред. В.К. Козлов. - СПб.: Политехника, 2000.

63. Коно Т. Стратегия и структура японских предпринимателей: Пер. с англ. - М.: Прогрессе, - 1987

64. Контроллинг как инструмент управление предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

65. Костирко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация. - Луганск: Изд-во ВНУ им. В.Даля, 2002.

66. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогрессе, - 1991.

67. Крестина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности в промышленности, строительстве и торговле. - М.: АО "ДИС", МВ-ЦЕНТР - 1994. - 256 с.

68. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практич. пособие. - Финстатинформ, 1994.

69. Крие Анри Жатз Жозль. Внутренняя торговля. - М.: Прогресс, Университет, 1993.

70. Круглес М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Рус. делов. лит-ра, 1998.

71. Куденко Н.В. Стратегический маркетинг. - К.: КНЕУ, 1989.
72. Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2-х т. - М.: Прогресс, - 1981.-С.494, 511.
73. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000.
74. Майер З. Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, - 1993. - С.96.
75. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. - М.: Республика, - 1992.
76. Марк К. Стратегический менеджмент: курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 1999.
77. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. Практич. пособие. - Новосибирск, 1994.
78. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра. - М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.
79. Мартышенко Н.М. Менеджмент фирмы: Книга для предпринимателя: К.: МП «Леся», 1995.
80. Менеджмент организаций. - Учеб. пособие / Под ред. Румянцевой З.П., 1995
81. Мерсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М.: Прогресе, 1991.
82. Мильнер Б.З. Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. М.: ВИНТИ, - 1997. - 510 с.
83. Минцберг Г., Кузин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001.
84. Мізюк В.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. Львів: Коопосвіта, 2000.

85. Мойсеева И.К., Анистин Ю.П. Современное предприятие: Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - Т.1, 2. - М.: Внешторгиздат, 1993.

86. Мондем Я. «Тайота»: методы эффективного управления. — М.: Экономика, 1989.

87. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. - М.: Сов.радио, 1979.

88. Немцов В.Д., Довганьо Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: КПІ, 2001.

89. Никелс Уильям. Постигание бизнеса, 1996. - 678 с.

90. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности: Пер. с англ. - М.: Изд-во стандартов, 1990.

91. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика. - 1991. - 304 с.

92. Обер Крие, Джеймс. Управление предприятием. Классика менеджмента. М.: Финансы и статистика, - 1997. - 256 с.

93. Оуэн А. Как осуществлять стратегию. Хрестоматия "Управление изменением". - М.: МЦДО "Линт", 1996.

94. Пекер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002.

95. Паркинсон С.Н. Эти невероятные японцы. Принципы японского управления. - М.: Техник, шк. бизнеса, 1994.

96. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій. - К.: КНТЕУ, 2004.

97. Пастухова В.В., Полоненая Н.А. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия. Практич. пособие. - Донецк: Донбасе, 1998

98. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. - СПб., Управление экономикой и финансами, 1992.

99. Пивоваров Й. С. Стратегический менеджмент холдинга. - СПб., 1994.
100. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
101. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 4. - М.: ИНФРА, 1997.
102. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. Щетинина В. Д. - М.: Межд. отн., 1993.
103. Портер М. Стратегія конкуренції. - К.: Основи, 1997.
104. Правила рынка: Иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия, помощь. - М.: Международные отношения, - 1994. - С.96.
105. Пунин Е.М. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях. - М.: Международные отношения, - 1993.
106. Путянин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. - Х.: Основа, 1999.
107. Пярнигс Ю.З., Савенкова Т.И. Стратегия и тактика гибкого управления. - М.: Финансы и статистика, 1991.
108. Роджерс Ф.Д. ИБМ. Взгляд изнутри: человек - фирма - маркетинг. - М.: Прогресс, - 1990. - 280 с.
109. Романов А.Н., Лукасевич И.Я. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства: опыт зарубежных корпораций. - М.: Финансы и статистика. Банки и биржи, - 1993.
110. Сульє Д. Управління: Пер. з франц. - К.: Основи, 1995.
111. Скібіцький ОМ. Програма з курсу «Стратегічне управління» для студентів спеціальності 0502301 «Менеджмент невиробничої сфери» всіх форм навчання. - К.: КДТЕУ, 1998.
112. Скібіцький ОМ. Робоча програма з курсу «Стратегічне управління» для студентів спеціальності 0502301 «Менеджмент невиробничої сфери» всіх форм навчання. - К.: КДТЕУ, 1998.

113. Слепов В., Попов Б. Ценообразование и менеджмент. - М.: ТШБ, 1996.
114. Степанов М. В. Стратегия хозяйственного поведения корпорации США. - М.: Наука, 1990.
115. Стерлин А.В., Тулин Н.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 1990.
116. Стратегическое планирование / Под ред. З.А. Уткина. - М.: ТАНДЭМ, 1998.
117. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. / Под общ. ред. проф. А. П. Градова, Б. Й. Кузина. - СПб.: Спец, лит-ра, 1996.
118. Стрижов С.Г., Азоев ГЛ. Стратегия управления японских компаний. - М.: НПО «Труд», 1990.
119. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібник. - К.: ВД „Професіонал", 2005.
120. Тацуно С. Стратегия - технополисы. - М.: Прогрессе, 1989.
121. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, 1998.
122. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для ВУЗов. - М.: Приор, 2000.
123. Управление по результатам: Пер. с финск. / Санталайнен и др./. - М.: Прогресс, 1993.
124. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. - М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1997.
125. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности. - М.: ЮНИТИ, 1995.
126. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: Экономика, 1995.
127. Хейне Пол. Экономический образ мышления. - М.: Дело, 1993.

128. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента// Проблемы теории и практики управления. - 1989. - №2.

129. Хисрик Р.Д., Джексон Р.Ф. Торговля и менеджмент продаж. -М.: ИИД «Филин», 1996.

130. Шамхелов Ф.И. Американский менеджмент: теория й практика. - М.: Ран, 1993. - 176 с.

131. Шегда А.В. Менеджмент - основа современного предпринимательства. - К.: АН и Р, 1995

132. Шекшина С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-синтез, 1996.

133. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.

134. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. Проф. Градова А.П.. СПб.: Спец, литература, 1995.

135. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.- метод. пос. - М.: МГУ, 1996.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ.

Лекції з дисципліни “Стратегічний менеджмент” (для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальності 7.050201 та 8.050201 - “Менеджмент організацій”).

Автори : Ольга Михайлівна Віноградська,
Наталія Сергіївна Віноградська,
Вікторія Сергіївна Шевченко.

Редактор: М.З. Аляб'єв

Верстка: Ю. П. Степась

План 2008, поз. 146 Л.

Підп. до друку 18.12.08	Формат 60*84 1/16	Папір офісний.
Друк на ризографі	Умовн.-друк. арк. 6,6	Обл.-вид.арк. 7,1
Замовл. №	Тираж 300 прим.	
61002, м. Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12		
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ.		
61002, м. Харків, вул. Революції, 12		